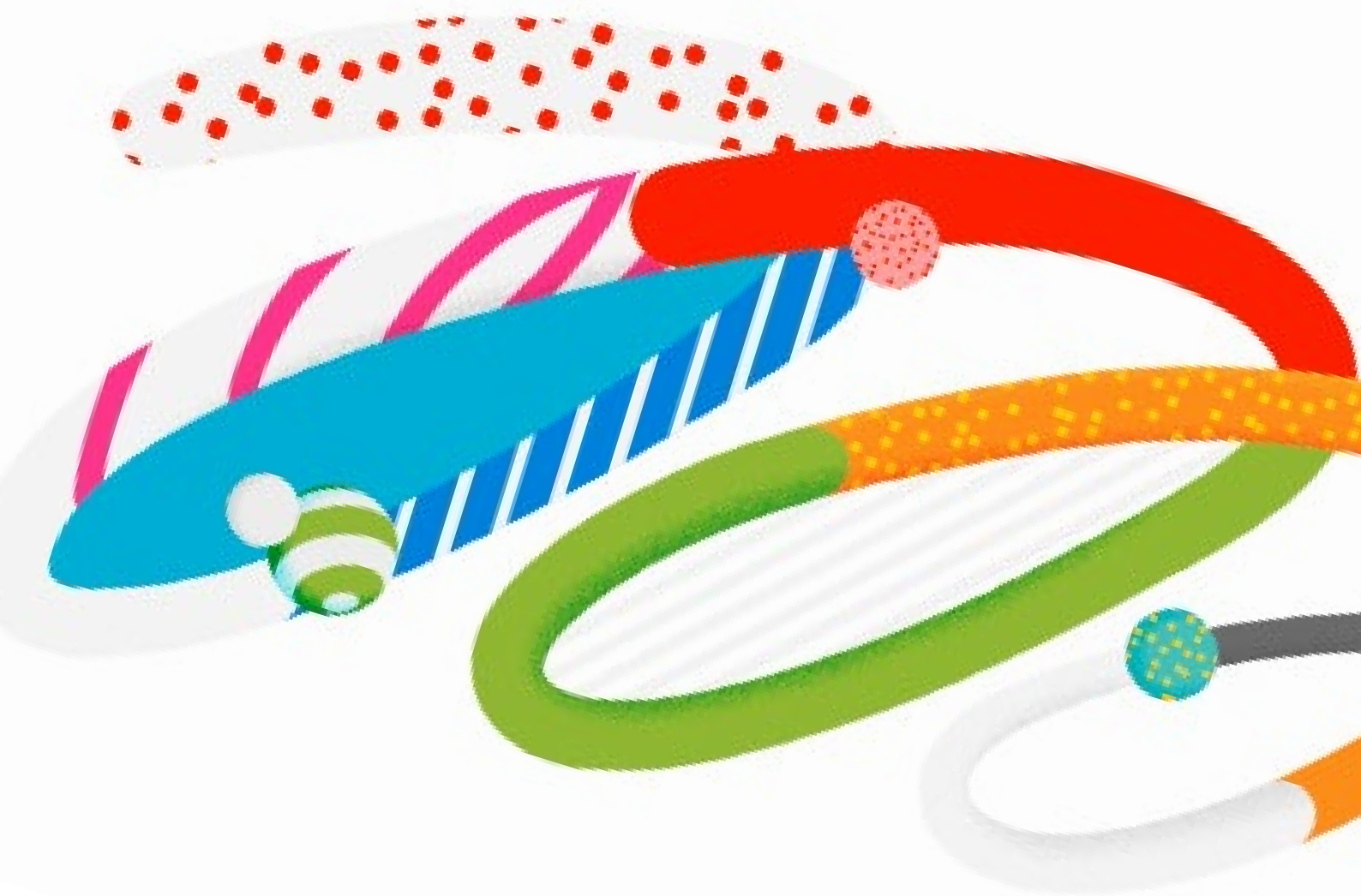




GUIDE DE CONTINUITÉ OPÉRATIONNELLE

La nouvelle normalité.

Leçons pour vous adapter et avancer en période de pandémie.



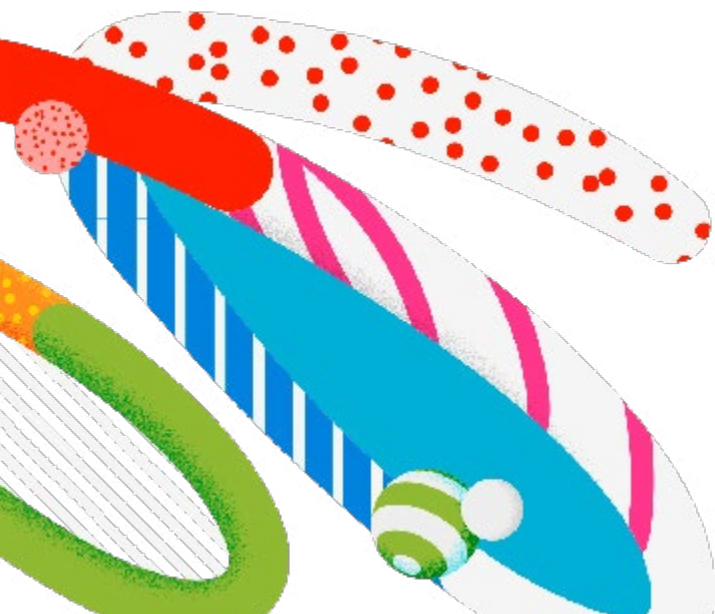
Sommaire

Introduction		3
Leçon 1	Il est plus que jamais indispensable d'obtenir des insights sur les clients en temps réel.	5
Leçon 2	Il faut faire preuve d'agilité pour s'adapter en période de pandémie.	7
Leçon 3	Les interactions humaines sont plus que jamais nécessaires en cette période.	10
Leçon 4	Les nouvelles habitudes de travail peuvent offrir des avantages à long terme.	12
Leçon 5	Tout doit être repensé, de la stratégie à la structure, et bien plus encore.	15
Leçon 6	Aucun retour en arrière n'est possible, alors cap sur la transformation digitale.	17
Conclusion		19

Lorsque la COVID-19 a contraint la population mondiale à se confiner, Jimmy Fallon s'est retrouvé devant une salle vide pour raconter des plaisanteries. Un certain malaise s'est installé au sein de l'équipe de *The Tonight Show* dès le premier tournage sans public : tout sonnait faux. Et c'est ainsi qu'en seulement 24 heures, Jimmy a entièrement réinventé son émission en la relocalisant chez lui, dans son salon. Ou plus exactement, dans toute sa maison : le toboggan géant, la famille, le chien et tout le reste. *The Tonight Show: At Home Edition*, à présent diffusé en ligne, propose de nombreux sketches humoristiques, presque aussi nécessaires que le papier toilette.

Aux États-Unis, les étudiants de la Thunderbird Global School of Management ont également dû prendre un tournant décisif. À l'instar de tous les diplômés de 2020, ils savaient que cette année, leur cérémonie de remise des diplômes n'aurait pas le faste et le décorum habituels. Forts de leur créativité et fidèles à la mission de l'établissement — mener la quatrième révolution industrielle —, ils ont appelé les robots à la rescousse. Les étudiants ont envoyé une photo ou une vidéo d'eux vêtus de la toge et coiffés du mortier, puis, à l'aide des touches fléchées de leur ordinateur, ont piloté à distance des robots équipés de tablettes sur l'estrade. Ils ont ainsi pu recevoir leurs diplômes et se faire photographier aux côtés du doyen dans un rite de passage entièrement réinventé.

Chez Adobe, nous avons également dû nous adapter aux défis de la COVID-19, que ce soit en transformant notre Adobe Summit annuel accueillant normalement 20 000 personnes en événement en ligne ou en repensant nos messages et nos interactions avec nos clients et collaborateurs.



Ces quelques exemples illustrent la façon dont les entreprises du monde entier s'adaptent en cette période de confinement et de distanciation sociale. Certaines réduisent leurs effectifs et leurs opérations ou sont passées à la vente en ligne et au télétravail, tandis que d'autres en sont encore à réinventer les possibilités.

Face à l'incertitude causée par la COVID-19, un constat s'impose : la transformation digitale est primordiale. Les entreprises ayant atteint la maturité digitale sont plus aptes à prendre des mesures rapides et décisives, ainsi qu'à innover et s'adapter pour relever ces défis et ceux à venir.



Succès, défis et enseignements tirés

Chez Adobe, la transformation digitale était déjà au cœur de tout ce que nous entreprenions, mais la nécessité de s'adapter aux réalités de la vie durant une période de pandémie a ajouté de nouveaux défis. Au cours de ces derniers mois, comme toutes les entreprises, nous avons dû faire preuve d'une grande agilité et opérer des changements en interne. Et également comme toutes les entreprises, nous en avons tiré plusieurs enseignements utiles.

En partageant nos expériences et ce que nous avons appris jusqu'à présent (succès, difficultés, etc.) et en nous penchant sur les mesures concrètes prises par les entreprises, nous espérons vous donner des pistes sur la façon d'opérer dans cette nouvelle normalité.

Ce ne sont pas des bonnes pratiques car, soyons réalistes, nous apprenons tous au fur et à mesure. Nous espérons néanmoins que ces six enseignements vous aideront à gagner en agilité et en adaptabilité.

Leçon 1 :

Il est plus que jamais indispensable d'obtenir des insights sur les clients en temps réel.

Vos clients évoluent dans un monde différent de ce qu'il était il y a encore très peu de temps. Comme nous tous. Avec le confinement, les besoins de vos clients et leurs interactions avec votre entreprise ont très probablement changé. Et votre stratégie doit évoluer en conséquence. Il est donc plus que jamais essentiel de comprendre les comportements des clients en temps réel.

Chez Adobe, les insights tirés des données en temps réel sont inscrits dans nos gènes. Ainsi, quand le coronavirus est venu bouleverser notre quotidien, nous avons été en mesure d'exploiter les données à notre disposition, de tirer des insights de nos relations clients et de nous adapter aussi vite que possible.

Pour 2020, nous avions élaboré une stratégie axée sur les produits. Mais quand il a fallu commencer à fermer nos bureaux en Asie et en Europe, et que le confinement est entré en vigueur, nous avons réorienté notre stratégie sur les besoins essentiels de notre clientèle. L'équipe en charge de la stratégie sectorielle a pris conscience que nos clients avaient avant tout besoin de solutions pour assurer la continuité opérationnelle et la résilience. Or, les situations et les attentes variaient énormément d'un secteur à l'autre.

Nous nous sommes appuyés sur nos experts en stratégies sectorielles et sur leur excellente connaissance des problématiques, des pressions et de l'impact de la pandémie dans un secteur donné. Ils nous ont aidés à adapter nos messages et nos conseils en matière de continuité opérationnelle pour que les entreprises puissent se relever de la pandémie.



« Malgré des problématiques et des perturbations variables en fonction des secteurs, nous avons pu rapidement identifier les schémas utilisés par les grandes entreprises pour mettre leur stratégie digitale au service de leurs clients, explique Christopher Parkin, directeur senior de la stratégie et du marketing chez Adobe. Nous avons également pris conscience qu'Adobe pouvait aider ses clients, avec sincérité et empathie, à s'adapter à de nouvelles demandes, tout en préparant l'avenir. »



Par chance, notre équipe entretenait des relations étroites avec ses clients. Elle les cernait parfaitement et connaissait l'impact de la COVID-19 dans les différents États et villes. Et grâce aux insights et données en temps réel, nous avons vraiment pu les épauler avec empathie et pertinence. »

Marissa Dacay

Directrice senior en charge du marketing
d'entreprise mondial
Adobe

Les entreprises n'ont évidemment pas toutes une équipe de marketing terrain de haut niveau. Bien souvent, elles interagissent avec les clients via les magasins physiques, les sites web, les applications, les centres d'appel et les événements en présentiel. Et c'est là que les données en temps réel prennent toute leur importance. Plus vous disposez de profils clients détaillés et à jour, plus il est facile de savoir quelles pages enregistrent une hausse du trafic, quelles applications sont les plus utiles, et quels articles sont achetés ou non. C'est grâce à ces informations qu'il est possible de proposer des contenus, des produits et des services vraiment pertinents en pleine pandémie.

Chez Adobe, nous misons sur notre modèle d'exploitation orienté données pour fournir des insights précis sur les comportements des clients à chaque étape de leur parcours. La crise du coronavirus a mis en lumière l'importance de cette démarche. Ces insights nous ont permis d'identifier immédiatement les opportunités et les difficultés, et de nous adapter rapidement pour offrir des expériences client ultra pertinentes.

Cela vaut pour la NASCAR. Le public ne pouvant assister aux courses en direct, la NASCAR a dû revoir son modèle commercial pour assurer une sorte de continuité. L'organisme a compris que les gens confinés chez eux passaient beaucoup de temps devant leur ordinateur et que passer à l'e-sport était la solution idéale. Résultat : la chaîne FOX Sports a diffusé le 22 mars la toute première course eNASCAR Pro Invitational Series. L'événement virtuel a séduit plusieurs millions de spectateurs, dont beaucoup n'étaient pas adeptes des courses automobiles auparavant. Heureusement, la NASCAR disposait d'une solide base digitale qui lui a permis d'identifier ses nouveaux fans. « Ce socle digital va nous aider à mieux cerner ce nouveau public de l'e-sport et à trouver le moyen de le fidéliser », explique Tim Clark, directeur du service digital de la NASCAR. En ligne et sur les circuits.

POINTS ABORDÉS :

- N'oubliez pas que les comportements ont changé en l'espace de quelques mois et que les données en temps réel sont plus importantes que jamais.
- Demandez-vous si vous disposez de l'infrastructure adéquate pour obtenir ces insights et, si ce n'est pas le cas, faites le nécessaire.
- Appuyez-vous sur vos données et/ou sur vos équipes commerciales pour identifier les nouveaux comportements, les difficultés et les opportunités.
- Proposez de la valeur ajoutée autrement.
- Cerner l'impact du coronavirus sur les différents secteurs d'activité et régions du monde.





Leçon 2 :

Il faut faire preuve d'agilité pour s'adapter en période de pandémie.

Une fois que vous avez compris l'impact du coronavirus sur vos clients, utilisez ces insights pour ajuster vos communications. L'agilité est primordiale. Une base digitale solide vous permet de vous adapter rapidement et d'évoluer à mesure que la situation change pour répondre aux besoins des employés, clients et communautés.

Dès que la crise sanitaire s'est intensifiée en Asie et que l'épidémie a commencé à gagner le reste du monde, nous avons mobilisé notre équipe de gestion de crise. Comme pour nombre d'entreprises, notre priorité a toujours été de préserver la santé et la sécurité de nos collaborateurs et de leurs familles, ainsi que celles de nos clients et des communautés au sein desquelles nous vivons et travaillons. Nous avons ainsi pris la décision de fermer des bureaux partout dans le monde et de tout mettre en œuvre pour que nos équipes puissent rapidement passer en télétravail.

Stacy Martinet, vice-présidente de la stratégie marketing et de la communication, a travaillé avec son équipe sur les bonnes pratiques de gestion de crise et observé le ressenti des collaborateurs en vue d'établir un plan d'action. Le groupe de travail s'est entretenu quotidiennement avec notre comité COVID-19 et a fait appel aux services d'une agence externe pour suivre les tendances du marché et du secteur en temps réel. Face à la rapide évolution des messages clés à diffuser, des réunions régulières avec les parties prenantes en interne et en externe étaient indispensables.

Nous nous sommes également rapprochés de plusieurs de nos clients pour bien comprendre ce qu'il se passait dans les différents secteurs d'activité et pouvoir fournir à nos équipes des informations pertinentes et utiles.

Nous avons articulé notre stratégie de communication autour de différents thèmes clés, en misant sur la transparence, la clarté et l'empathie. Ces grands thèmes ne sont pas nouveaux, ils ont toujours fait partie de la culture d'Adobe et face à cette pandémie mondiale, ils sont tout simplement devenus incontournables.

Une fois prêts, nos messages clés ont été diffusés auprès de nos collaborateurs, clients et communautés via différents canaux, avec le soutien des dirigeants d'Adobe et en collaboration avec les principales parties prenantes de l'entreprise. Pour communiquer, nous avons eu recours aux plateformes déjà en place et à de nouveaux canaux. S'agissant de nos collaborateurs, nous avons repensé certaines pages d'Inside Adobe, l'intranet de l'entreprise, afin de donner la priorité aux informations sur la COVID-19, déployé des canaux Slack dédiés et organisé régulièrement des réunions d'équipes et générales.

Pour faire bénéficier nos clients de nos actions en interne, nous avons lancé la campagne Honor Heroes qui invite la communauté des créatifs à rendre hommage aux amis et proches en première ligne. Nous avons également lancé différents programmes pour encourager notre communauté à rester à la maison sans perdre l'inspiration (#StayInStayInspired) avec, par exemple, des livres de coloriage Adobe Fresco ou un partenariat Draw with Us! avec Time for Kids pour que parents et enfants dessinent ensemble et que des milliers de jeunes suivant l'école à la maison restent motivés. En parallèle, nous avons rapidement créé une section consacrée à la COVID-19 sur Adobe.com afin que nos clients aient accès à l'aide et aux ressources nécessaires pour faire face à cette période difficile.

Par ailleurs, nous avons mené le projet pilote « Préparation à l'urgence digitale » dans le cadre d'un webinaire, aux côtés de l'American Marketing Association. Suite aux retours extrêmement positifs, le projet a été adapté pour les différents secteurs d'activité. Là aussi, l'accueil a été excellent car ce projet a permis de voir en détail comment chacun dans son domaine gère la crise sanitaire, faisant naître par la même occasion un esprit de communauté.

Pour Stacy Martinet, c'est cette base digitale robuste qui nous a conféré l'agilité nécessaire pour créer, personnaliser et diffuser de nouveaux messages aussi rapidement, et nous a permis de mesurer le ressenti général pour décider des prochaines étapes. Bien entendu, selon Stacy, la confiance des différentes parties prenantes, une équipe d'experts, une étroite collaboration et le lien très fort avec les communautés et clients d'Adobe y sont également pour beaucoup.



Être authentique, c'est faire preuve de transparence et d'empathie. »

Stacy Martinet

Vice-présidente de la stratégie marketing et de la communication
Adobe

D'autres entreprises l'ont également compris. La marketplace indienne 1mg spécialisée dans la vente en ligne de médicaments et de services médicaux a été l'une des premières sociétés au monde à communiquer en ligne sur la COVID-19 pour démêler le vrai du faux. Sa stratégie de communication repose depuis le départ sur une relation de confiance. Dès le début de la pandémie, de nombreux clients ont contacté la marketplace pour obtenir des informations fiables. Avec quelque 14 millions d'utilisateurs en ligne chaque mois, 1mg a été capable d'envoyer rapidement des e-mails en nombre, ce qui a quasiment doublé son engagement sur les plateformes des clients. « C'est ce qui a motivé notre stratégie COVID-19 », explique Prateek Verma, responsable Produits, Design et Marketing chez 1mg.

Autre exemple : Delta Air Lines. Chaque semaine, la compagnie a envoyé des e-mails signés de son PDG, Ed Bastian. Intitulés « Updates from Ed », ces points de situation présentaient les actions mises en place pour garantir la protection des clients, gérer les annulations et aider les équipes en première ligne.

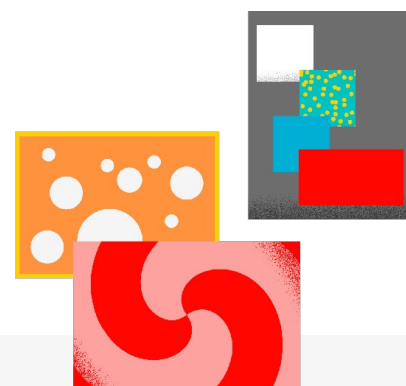
En ces temps difficiles, il est important que vos collaborateurs sachent que vous êtes à leurs côtés. Vous devez leur adresser régulièrement des messages et établir des canaux bidirectionnels pour maintenir le lien avec eux et les tenir informés. DXT Technologies a, par exemple, conçu une application dédiée à la santé des équipes et à la communication de crise. Les salariés peuvent ainsi se renseigner sur leur état de santé, obtenir de l'aide, accéder à des informations sur la COVID-19 et recevoir des alertes sur les actualités importantes de leur entreprise. Chez Adobe, nous recevons tous chaque semaine un message intitulé « Take 5 with Adobe ». Il fait un point sur la crise du coronavirus, explique comment rester proche des équipes et obtenir de l'aide, et présente les mesures prises par Adobe pour aider la communauté, comme notre campagne #HonorHeroes qui a eu les honneurs de l'émission Jimmy Kimmel Live.

Sur Inside Adobe, nous avons géré des contenus à destination de plus de 50 bureaux en personnalisant l'expérience afin que chaque collaborateur ait accès à des informations ciblées et pertinentes.

L'intranet OneWalmart rythme aujourd'hui le quotidien de nombreux employés de Walmart. Avec plus d'un million de visiteurs uniques chaque mois, il est désormais utilisé pour consulter les plannings et les avantages sociaux proposés par l'entreprise, mais aussi pour présenter des témoignages de collaborateurs, donner accès à des ressources pour des actions en faveur de la communauté, et bien plus encore. Bien exploité, un intranet n'est plus seulement une bibliothèque de documents et de présentations PowerPoint. Il donne une impression de stabilité, les équipes ayant le sentiment d'être informées, impliquées et accompagnées, dans les bons comme dans les mauvais moments.

Autre élément essentiel : la collaboration. Ces derniers mois, nous sommes probablement tous devenus adeptes des outils de visioconférence. Mais il existe bien d'autres moyens d'encourager la collaboration, en donnant, par exemple, accès aux PDF, aux formulaires digitaux, aux signatures électroniques ou au partage des ressources. Comme l'explique Stacy Martinet, « Le digital est la base. Les salariés sont la priorité. Les clients comptent plus que jamais. C'est ainsi que les dirigeants d'entreprise doivent penser aujourd'hui ».

Enfin, n'oublions pas que chacun doit gérer ces problématiques à sa façon. « J'ai vu les gens faire preuve d'un courage inouï, dont ils ne se savaient certainement pas capables, ajoute Stacy Martinet, partout dans le monde, ils ont affronté la pandémie, se sont levés le matin et ont fait face, malgré leurs difficultés personnelles, avec une bravoure incroyable. Une vraie source d'inspiration. »



POINTS ABORDÉS :

- Investissez dans une base digitale robuste pour être en mesure d'adapter votre communication rapidement.
- Impliquez la direction et les principales parties prenantes de l'entreprise dans l'élaboration d'un plan de communication stratégique autour du coronavirus.
- Adressez des messages authentiques, utiles et pertinents en cette période de pandémie.
- Assurez les clients et les communautés de votre soutien en cas de besoin.
- Utilisez des outils collaboratifs et des canaux de communication bidirectionnels pour maintenir le lien avec les collaborateurs en télétravail ou au chômage technique, et les tenir informés.



Leçon 3 :

Les interactions humaines sont plus que jamais nécessaires en cette période.

L'être humain a besoin d'interactions. Le confinement et l'isolement nous privent de l'esprit de communauté qui règne sur le lieu de travail.

C'est ce qu'a rapidement découvert l'équipe Adobe en charge du marketing terrain, qui organise généralement 300 événements individuels et présentiels chaque trimestre. Face à la crise de la COVID-19, il lui a fallu trouver des solutions pour maintenir cette communauté en vie, en réinventant les événements VIP de haut niveau, où des célébrités sont souvent présentes. Et ce, du jour au lendemain.

La priorité absolue de l'équipe était de montrer qu'elle se préoccupait vraiment du sort des clients. L'heure n'était pas à la conquête commerciale. Il fallait impérativement faire preuve d'empathie. S'appuyant sur le mailing direct et les technologies d'IA, l'équipe a conçu une campagne ciblée autour du bien-être et à destination des responsables marketing, ces derniers ayant la possibilité d'échanger le cadeau auquel ils avaient droit ou d'en faire don.

Ensuite, il a fallu réfléchir à des moyens d'interagir avec l'extérieur sans rencontre physique. Avec l'aide d'agences d'événementiel, l'équipe a réinventé les Happy Hours de proximité en proposant aux clients de vivre ces moments de partage confortablement installés dans leur salon. Des ateliers culinaires virtuels étaient également au programme : les ingrédients nécessaires à la confection des plats étaient envoyés en amont aux participants, qui pouvaient ensuite cuisiner, tout en échangeant en ligne.

Mais l'équipe s'est vite rendu compte que pas mal de choses échappaient à son contrôle. Les participants n'étaient pas tous soumis aux mêmes règles de confinement, les fournisseurs fermaient boutique et certaines personnes étaient contre le fait de recevoir des colis à domicile. Il a donc fallu s'adapter à nouveau, en envoyant des cartes cadeau Instacart et une liste d'ingrédients.



Il est essentiel de maintenir le lien avec votre communauté. Et vous avez pour cela le choix entre plusieurs solutions. Mais quelle que soit celle que vous retenez, l'important est de montrer que vous vous intéressez vraiment aux personnes. »

Caroline Hull

Directrice des communications marketing commerciales terrain et partenaires — Adobe

Le fait de devoir nous adapter en permanence nous a également réservé de belles surprises. Par exemple, les événements étant virtuels, nous avons pu élargir leur périmètre et leur portée, en les rendant plus accessibles.

Il existe mille et une façons de bâtir une communauté en dépit de la distanciation sociale. Privilégiez les contenus didactiques qui aideront réellement vos clients. Proposez toujours plus de services à forte valeur ajoutée. Mettez des innovations stratégiques à la disposition de ceux qui en ont le plus besoin. Encouragez l'esprit de corps par des actions de soutien de la communauté, comme la campagne Adobe #HonorHeroes qui invitait des artistes du monde entier à partager leur représentation artistique des héros du quotidien luttant contre le coronavirus sur le terrain. Donnez à vos collaborateurs les moyens d'apporter leur contribution au sein de votre communauté. Et incitez-les à prendre soin d'eux-mêmes et de leur famille. Ils ne s'en porteront que mieux et prendront ainsi soin des clients avec plus d'authenticité et de sincérité. Un jour de congé a ainsi été offert à l'équipe en charge du marketing international d'Adobe, un répit bien mérité après des semaines de travail acharné pour tenter de s'adapter en période de pandémie.

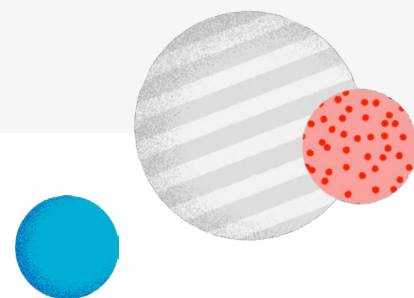
Afin d'encourager les contacts au sein de sa communauté, Vitamix mise sur la dimension fédératrice de la cuisine. Des millions de personnes s'étant remises aux fourneaux, l'entreprise cherche à interagir avec les utilisateurs actuels ou futurs d'un blender en proposant de nouvelles recettes, des alternatives diététiques et tout un tas de façons de prendre du plaisir en cuisine : démonstrations culinaires, conseils et astuces de chef, solutions pour se régaler sans avoir à faire trop de courses, et points fidélité offerts pour toute nouvelle contribution.

Pour aider les parents en télétravail, Disney+ a diffusé *La Reine des Neiges 2* avec deux mois d'avance. Pour mobiliser le public et les donateurs, le Public Theater de New York et le Kennedy Center de Washington ont demandé à des auteurs professionnels de créer des pièces très courtes que les gens puissent jouer chez eux. L'Orchestre philharmonique de Berlin a, pour sa part, organisé un concours sur Facebook où les gagnants ont eu le privilège d'assister à un concert privé dans l'aéroport désert de Berlin.

La réflexion créative ouvre tout le champ des possibles. Au final, on se souviendra de vous pour la façon dont vous prenez soin de vos collaborateurs et de vos clients. Et aussi pour les expériences que vous partagez.

POINTS ABORDÉS :

- Trouvez des moyens de montrer à vos clients et collaborateurs que vous vous souciez véritablement de leur sort.
- Faites appel à des agences d'événementiel, au mailing direct et aux plateformes collaboratives en ligne pour renforcer le lien humain.
- Proposez toujours plus de services à forte valeur ajoutée et de contenus didactiques qui aideront à traverser cette période.
- Encouragez l'esprit de corps grâce au soutien de la communauté.
- Faites ce que vous savez faire de mieux en tant que responsables marketing : laissez libre cours à votre imagination.





Leçon 4 :

Les nouvelles habitudes de travail peuvent offrir des avantages à long terme.

Avant la crise de la COVID-19, la majorité des activités commerciales passaient par des rencontres physiques, qu'il s'agisse de signer des contrats ou de prendre part à des repas d'affaires. L'expérience digitale, bien qu'importante dans le cadre du parcours client, venait souvent compléter l'expérience présente, sans s'y substituer.

Les temps ont bien changé ! Aujourd'hui, alors que les transactions en face-à-face sont impossibles, l'expérience digitale s'impose.

Les entreprises disposant d'une solide base digitale ont été capables d'adopter rapidement de nouvelles méthodes de travail. Même celles qui étaient moins bien préparées trouvent le moyen de s'adapter, certaines provisoirement et d'autres de façon permanente.

Avec la fermeture des établissements scolaires partout dans le monde, les familles doivent s'organiser. Et pas seulement celles avec de jeunes enfants. Aux États-Unis, les étudiants de la Tyler School of Art and Architecture à la Temple University ont été privés, d'un coup, de tout un tas de ressources et d'outils de création disponibles sur le campus. Pourtant rompus à l'utilisation des outils digitaux, nombre d'entre eux regrettaient de ne pas avoir accès aux outils physiques du campus. Ils ont cependant vite compris que les possibilités en ligne étaient nombreuses et que les outils digitaux pouvaient décupler leur créativité. « Grâce à cette expérience, nos étudiants et nous-mêmes avons découvert le potentiel de Dimension et d'Adobe Stock, et nous avons finalement décidé de dispenser nos cours en ligne pour le deuxième semestre », annonce Abby Guido, maître-assistante en arts graphiques et en design interactif à la Temple University.

Le ministère de l'Éducation de la Nouvelle-Galles du Sud, en Australie, a compris que la préparation au digital portait toujours ses fruits. Lors des feux de brousse qui se sont abattus sur le pays, le ministère a été capable de publier du contenu sur les 2 200 sites web de ses établissements d'enseignement et sur 1 400 pages Facebook pour informer les familles des fermetures. Il a utilisé le même système de notification pour la crise de la COVID-19.

Nous sommes des spécialistes de la transformation digitale et avons pourtant dû, nous aussi, procéder à d'importants changements. Avec les règles de distanciation sociale et de confinement, nous avons dû organiser notre Adobe Summit en ligne, en proposant à nos clients tout ce qu'ils attendent d'un événement de ce genre : séances de questions-réponses, réseautage, rencontres FaceTime avec les intervenants, les professionnels, les ambassadeurs, les experts, etc.

En à peine trois semaines, nous avons réfléchi, examiné le potentiel des nouvelles technologies et travaillé d'arrache-pied pour transformer cet immense événement présentiel en conférence entièrement virtuelle, avec nombre de keynotes et plus d'une centaine d'ateliers. Le tout filmé depuis le salon du présentateur. Et comme dans tout projet à boucler en un temps record, nous avons rencontré quelques difficultés.

« Pour les vidéos, nous avons rapidement compris qu'il nous serait impossible d'obtenir une qualité comparable à celle que nous proposons habituellement, en raison de la situation », explique Sergio Claudio, directeur senior en charge d'Adobe.com Entreprises. L'enregistrement en direct comportait son lot de risques : interruptions, dépassement du temps imparti, etc. Nous sommes donc passés à des vidéos pré-enregistrées que nous pouvions modifier. Ces pré-enregistrements présentaient un autre avantage : nous étions en mesure de fournir des traductions en différentes langues, dont le japonais, le français et l'allemand. Pour les questions et les échanges en direct, nous avons misé sur la transmission live et l'IA.

Il fallait aussi réfléchir à la façon dont les participants allaient « consommer » ces contenus. Le maître-mot était la flexibilité. En lieu et place de longues présentations, nous avons réalisé de courtes vidéos à visionner à sa guise, avec des chapitres pour accéder directement au contenu souhaité.



“



L'expérience digitale doit occuper une place centrale. Il ne s'agit pas d'un simple complément. Elle doit être aussi riche que les expériences physiques. »

Sergio Claudio

Directeur senior en charge d'Adobe.com Entreprises Adobe

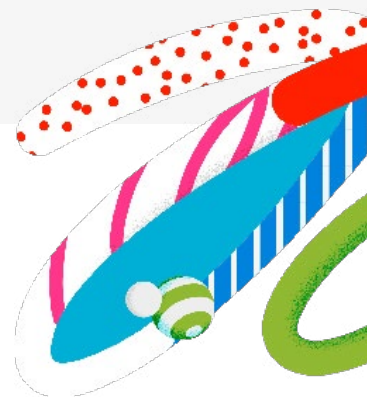
Cette expérience s'est révélée très instructive. Les présentations étant déclinées dans un format virtuel ouvert à tous, notre événement est devenu d'emblée accessible à un public plus large. Nous avons néanmoins appris que les gens aspirent toujours à des présentations en direct et de l'interactivité. Nous allons donc essayer d'adopter une approche hybride pour la prochaine édition.

Quelle que soit l'évolution choisie, elle doit être rapide. C'est pourquoi vous devez simplifier au maximum les workflows. Le service de streaming radio Tuneln a réussi à offrir une expérience digitale personnalisée à un moment où les gens, confinés, en avaient le plus besoin. Travaillant de chez elles, les équipes de Tuneln ont dû adapter leurs workflows, tout comme les expériences utilisateur proposées. Heureusement, l'entreprise avait adopté Adobe XD un an auparavant et s'était déjà lancée dans les prototypes vocaux et les wireframes, ainsi que dans la collaboration au sein de l'application. « Nous pouvons tout partager dans le cloud et diffuser les nouvelles créations à tous les membres de l'équipe. C'est un sacré avantage dans le contexte actuel », déclare Hongwei Huang, designer produit senior chez Tuneln.

Organisation d'événements virtuels, soutien aux équipes en télétravail ou définition de nouvelles règles professionnelles en temps de crise... Quelle que soit votre problématique, l'essentiel est de tisser des liens avec vos collaborateurs et vos clients. Et de récolter durablement le fruit de vos efforts.

POINTS ABORDÉS :

- Adoptez une approche « digitale avant tout » : l'expérience digitale n'est plus accessoire, elle doit occuper la première place.
- Investissez dans des outils digitaux qui faciliteront la transition vers de nouvelles méthodes de travail.
- Demandez-vous comment vos contenus seront consommés dans un contexte de télétravail, où les motifs de distraction sont plus nombreux.
- Simplifiez vos workflows pour encourager la collaboration et la réactivité.
- Soyez visionnaire : les changements que vous opérez aujourd'hui généreront une valeur durable.



Leçon 5 :

Tout doit être repensé, de la stratégie à la structure, et bien plus encore.

L'évolution radicale de la demande a conduit les entreprises du monde entier à se pencher sur leurs opérations et leurs stratégies. Elles se demandent comment gérer les écarts au niveau des prospects les plus avancés ou la forte hausse de la demande. Comment s'adapter aux nouveaux modèles de traitement. Comment trouver de nouveaux débouchés. Et comment permettre aux équipes de travailler à distance.

Pendant le confinement, nombre de banques ont mis un terme aux rendez-vous en agence et ont été obligées de repenser leur support client sur les canaux digitaux. Au Royaume-Uni, la pandémie aura permis à [TSB Bank](#) d'accélérer le déploiement de sa stratégie de services en ligne à destination des particuliers et des entreprises. Dans le cadre de son plan pour 2022, la banque a publié 18 formulaires en ligne et traité plus de 80 000 demandes en à peine huit semaines, grâce à Adobe Sign. Soit l'équivalent de 15 000 rendez-vous en agence. Elle a montré à des milliers de clients qu'ils pouvaient accéder aux services en ligne le plus facilement du monde, sans avoir à sortir de chez eux.

Nombre d'entreprises ont dû revoir leurs modèles de commercialisation pour trouver de nouveaux débouchés ou repenser les achats en magasin. Avant la pandémie, un rapport [Digital Commerce 360](#) révélait que les ventes en ligne au quatrième trimestre 2019 représentaient à peine 17,8 % des ventes de détail. Mais les nouvelles données de l'[Adobe Digital Economy Index](#) montrent que l'e-commerce aux États-Unis a bondi de 49 % en avril 2020, par rapport à la période de référence de début mars, avant l'application des mesures de confinement.



Pour faire face, les entreprises de toutes tailles doivent envisager de passer au digital ou de combler l'écart entre les stratégies applicables aux points de vente physiques et en ligne, par exemple, en se recentrant sur les commandes en ligne, le retrait sans contact et la livraison à domicile (l'Adobe Digital Economy Index signale une hausse de 208 % en glissement annuel des commandes en ligne à retirer en magasin pour le mois d'avril). Certaines enseignes créent même leurs propres canaux de vente sur Facebook Live ou proposent le shopping virtuel personnalisé via Facebook ou Skype.



Il faut se pencher sur l'organisation interne et l'adéquation des compétences à chaque poste. Il n'est pas envisageable de revenir aux anciennes méthodes de travail. »



Marissa Dacay

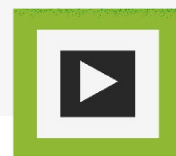
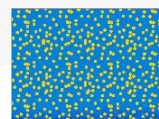
Directrice senior en charge du marketing d'entreprise mondial chez Adobe

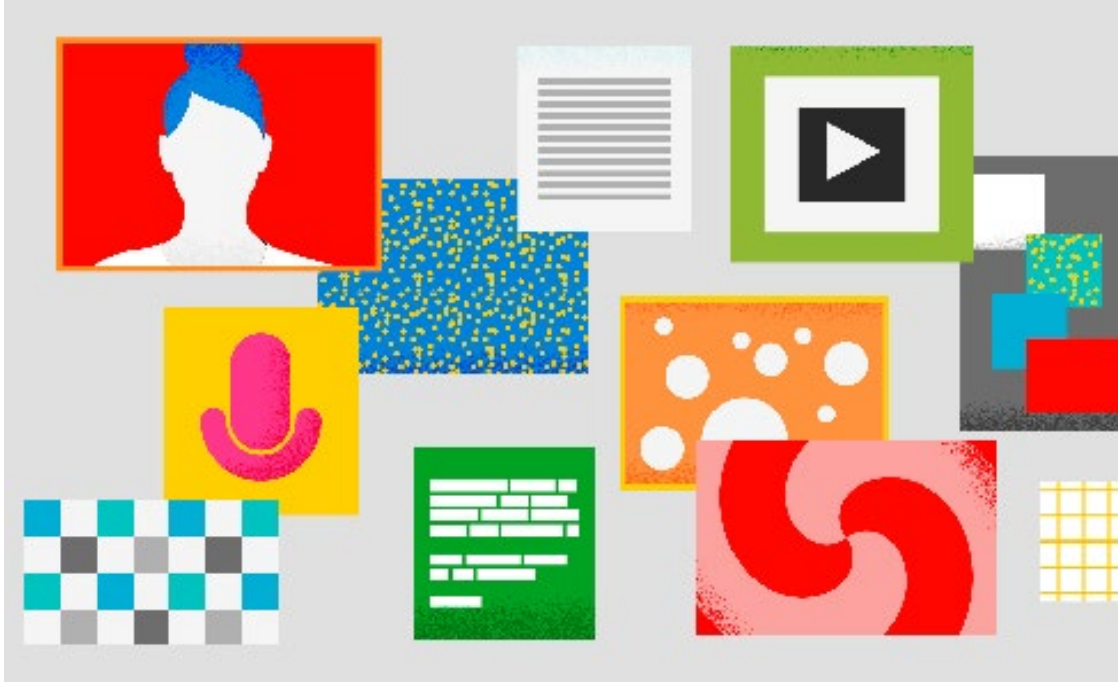
Même si les solutions Adobe sont digitales, nous avons dû faire évoluer notre stratégie pour répondre aux besoins les plus urgents de nos clients. Notre équipe terrain a pris contact avec nos différents comptes pour comprendre comment le virus les avait impactés et quels étaient leurs impératifs. Et nous avons réalisé une enquête qui nous a permis de recueillir de précieuses informations pour élaborer des plans d'accompagnement des clients confrontés à des défis inédits.

Les activités à distance étant aujourd'hui la priorité, nous nous sommes rendu compte que les formulaires digitaux et la signature électronique étaient de plus en plus demandés. De même, avec la fermeture des établissements d'enseignement, nous avons vu que les étudiants avaient besoin d'accéder à des outils digitaux. Nous avons donc commencé à offrir à ceux ayant normalement accès à Creative Cloud en classe une licence personnelle d'utilisation à leur domicile. Nous avons également prolongé la durée de validité des versions d'essai gratuites de nos services PDF et de signature électronique pour aider les entreprises pratiquant le télétravail.

POINTS ABORDÉS :

- Penchez-vous sur l'organisation de votre entreprise et demandez-vous si elle est suffisamment agile pour affronter la nouvelle réalité.
- Explorez de nouveaux débouchés et réexaminez votre tactique en matière de chaîne logistique.
- Repensez vos modèles de commande en magasin et en ligne et unifiez-les.
- Exploitez le potentiel des outils digitaux pour continuer à travailler à distance.
- Identifiez les principaux besoins de vos clients et trouvez les moyens d'y répondre.





Leçon 6 :

Aucun retour en arrière n'est possible, alors cap sur la transformation digitale.

Nous sommes nombreux à avoir vu nos méthodes de travail bouleversées par la pandémie. Et a priori, les changements qui s'opèrent ne sont pas temporaires. Nombre d'experts s'accordent pour dire que la COVID-19 nous obligera à revoir complètement nos méthodes de travail. Il s'agit non seulement d'un défi, mais également d'une opportunité.

Le coronavirus est devenu le terrain d'essai des projets de transformation digitale du gouvernement américain. Afin d'encourager la participation au recensement national, l'administration américaine a passé les dix dernières années à moderniser son fonctionnement pour simplifier les démarches en ligne. Et dès lors que les agents recenseurs n'ont plus pu faire de porte-à-porte, le questionnaire en ligne est devenu une nécessité. « Je crois que l'organisation du recensement 2020, avec la possibilité de répondre en ligne, nous a protégés dans des proportions que nous n'aurions jamais pu imaginer. Les administrés ont vécu comme une bénédiction le fait de pouvoir répondre depuis chez eux, en toute sécurité », se réjouit le sous-directeur de la communication du Census Bureau, Stephen Buckner.

Cela fait des années qu'Adobe parle de la transformation digitale. Malgré cela, la crise du coronavirus nous a contraints à prendre du recul et à réfléchir à la façon d'exploiter notre potentiel digital pour répondre aux nouveaux besoins de nos clients. Notre programme d'accompagnement Adobe Experience League fait partie de nos leviers d'action.



En l'absence de base digitale solide, investissez dans la transformation digitale sans tarder, car il en va de votre avenir. Si vous disposez d'une base digitale solide, il est temps de passer à la vitesse supérieure. »

Mari Cross

Vice-présidente en charge du succès clients pour la région Amériques — Adobe

Les forums en ligne sont depuis toujours un bon moyen d'échanger avec ses pairs partout dans le monde sur des sujets communs, et c'est précisément de ce genre de contacts dont nous avons besoin actuellement. Pour que notre programme Adobe Experience League soit encore plus utile pendant la crise du coronavirus, nous avons créé des séries de tutoriels vidéo à partir de ceux qui sont les plus demandés. Vous trouverez ainsi rapidement des réponses aux questions que vous vous posez. Nous avons publié un guide sur la gestion de l'expérience client pour aider les entreprises dans leur transformation digitale. Et nous prenons désormais en charge l'italien et le chinois, les langues de deux pays particulièrement touchés par la pandémie.

Par ailleurs, outre les présentations de l'Adobe Summit désormais accessibles en ligne, nous proposons quantité de nouvelles ressources en libre-service sur notre site web. « Toutes ces vidéos en ligne sont autant de contenus susceptibles d'aider nos clients à trouver des solutions à leurs problématiques, commente Mari Cross, vice-présidente en charge du succès clients pour la région Amériques chez Adobe, et cela leur a donné envie d'échanger avec leurs pairs. Chacun s'intéresse à la façon dont les autres gèrent la crise du coronavirus. Nous donc avons mis en relation des entreprises afin qu'elles puissent partager leurs idées. »

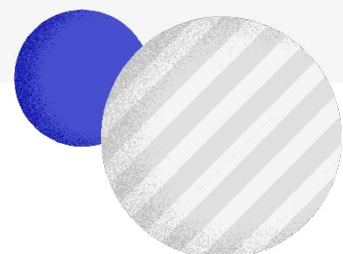
Le moment est venu d'adopter massivement les outils en ligne et les technologies mobiles, et de proposer à vos clients un accès en libre-service aux informations et produits dont ils ont besoin. Surtout quand ils ne peuvent pas vous rencontrer en personne ou que vos centres d'appel sont submergés. Gestion des contenus, création de pages web, ciblage des audiences, gestion des pics de trafic... Les solutions cloud vous permettront de faire face plus rapidement à l'évolution des besoins.

Si votre entreprise dispose déjà d'une base digitale solide, profitez-en pour développer votre présence et votre offre digitales, qu'il s'agisse de répondre à une hausse de la demande, de lancer rapidement une nouvelle page web consacrée à la gestion de la crise du coronavirus, ou, dans le cas d'une baisse de trafic liée à la pandémie, d'essayer de tirer pleinement parti des technologies en place pour mieux connaître les clients quand ils seront de retour. C'est également le moment idéal pour former vos équipes à de nouvelles technologies et au maintien de votre présence digitale. En proposant des expériences client entièrement dématérialisées, vous surmontez les effets de la pandémie, tout en étant prêts à affronter l'avenir.



POINTS ABORDÉS :

- Attendez-vous à ce que ces changements durent. Si vous n'avez pas encore engagé votre transformation digitale, il est temps de vous y mettre.
- Établissez une présence digitale forte, adaptée aux appareils mobiles.
- Créez des forums en ligne de qualité pour donner aux gens la possibilité d'apprendre, d'échanger et de partager leurs idées.
- Utilisez les solutions cloud pour créer et adapter vos sites web, et gérer les contenus et les pics de trafic.
- Une base digitale solide peut servir de catalyseur pour passer à la vitesse supérieure.



La crise de la COVID-19 marque le début d'une nouvelle ère.



Je pense que la pandémie permet aux individus de décider comment ils veulent travailler et fonctionner. Aucun retour en arrière n'est possible, la révolution digitale est en cours. Un nouveau chapitre s'ouvre et, quoi que les gens retirent de cette crise, cela leur sera très utile pour cette nouvelle ère. »

Stacy Martinet

Vice-présidente de la stratégie marketing et de la communication
Adobe

Ces derniers mois ont été particulièrement éprouvants. Et pourtant, nous avons vu s'accomplir de grandes choses. Demandez donc à John Krasinski. Sa série *Some Good News* (SGN) sur YouTube a fait découvrir au monde entier tous les aspects positifs du chaos ambiant. Et il a également fait preuve d'une grande agilité. Il a contacté les studios de production LEROI et Senior Post un vendredi et le premier épisode a été diffusé le dimanche suivant.

Grâce à SGN, le monde entier a pu assister à un bal de promotion digital d'étudiants de dernière année, au mariage virtuel de deux inconditionnels de la série *The Office* et à une représentation en ligne de la comédie musicale *Hamilton* par la distribution originale pour une jeune fille dont les billets avaient été annulés. Josh Senior, fondateur et PDG de LEROI et de Senior Post, déclare ne pas savoir à quoi ressemblera demain la production de contenu. Aujourd'hui, tout ce qui compte pour lui, c'est de créer du contenu qui redonne le sourire aux gens.

« La façon dont vous vous présentez durant une période de crise a un effet durable sur la perception que les gens auront de vous une fois la crise terminée, explique Marissa Dacay, efforcez-vous d'être un partenaire, de prendre soin de vos clients et d'être à chaque instant tout ce qu'ils attendent de vous. »

Nous surmonterons cette pandémie. Nombre d'entreprises seront à tout jamais transformées, en mieux pour certaines. Les changements que vous opérez aujourd'hui renforceront votre entreprise et vous aideront à être mieux préparés pour l'avenir, quoi qu'il vous réserve.

Explorez d'autres ressources sur l'adaptation et la continuité opérationnelle.

- Découvrez l'avenir des pratiques de marketing de données et comment libérer le potentiel des données dans [Le pouvoir des données](#).
- Découvrez comment l'instauration d'une culture de l'ingéniosité humaine donne du sens à l'intelligence des données, contribue à transformer votre équipe et améliore les expériences client. Lisez [L'avenir du marketing passe par la créativité](#).
- Laissez Adobe vous aider à élaborer une stratégie de gestion de l'expérience client adaptée à votre activité. Accédez à notre [Guide CXM](#) en ligne.

Sources

« Adobe Digital Economy Index », Adobe. Avril 2020

« Étude 2020 de Deloitte sur la transformation digitale », Deloitte Insights. 26 mai 2020.

Jessica Young, « L'e-commerce aux États-Unis a bondi de 14,5 % au premier trimestre, mais il est encore trop tôt pour que les chiffres reflètent l'impact global du coronavirus », Digital Commerce 360. 19 mai 2020.

