



Rapport Tendances 2020 de la transformation digitale

Sommaire

Résumé	4
1. Surfer sur la vague de l'expérience client pour nourrir la croissance	6
2. Le pouvoir de transformation des données et de l'IA	10
3. La bataille des talents	14
Conclusion	18
Méthodologie	19



Avant-propos

Partout dans le monde et dans tous les aspects de la vie, les consommateurs attendent de plus en plus des marques qu'elles leur réservent intuitivement une expérience digitale individualisée, et riche en émotions. Cette tendance s'accélère, sous l'impulsion de la révolution digitale et des nouvelles habitudes de consommation. La montée en puissance de ces nouvelles frontières de l'innovation que sont les données, l'intelligence artificielle, la technologie vocale et la réalité augmentée favorise la conception d'un marketing digital plus réactif, plus précis et mieux intégré. Conclusion plus que jamais décisive cette année, le comportement des consommateurs change à toute allure et chaque entreprise doit s'adapter.

Pour faire face à cette situation, comme le souligne cette 10^e édition spéciale des *Tendances digitales d'Adobe*, les DG, DSI et directeurs techniques n'ont d'autre choix que de conserver une longueur d'avance, en anticipant les demandes des futurs clients, et en y donnant suite. Le processus de transformation digitale risque, certes, de s'accompagner de défis culturels ou organisationnels bien réels. Mais les cadres dirigeants avec lesquels j'ai discuté m'ont affirmé maîtriser et développer continuellement l'art de créer des expériences et du contenu de qualité.



Paul Robson
***Président des activités à
l'international chez Adobe***

Face à la rapidité des changements technologiques et à la versatilité de l'environnement réglementaire, les marques entrent dans une nouvelle ère d'interactions avec les clients, où l'expérience digitale peut causer leur perte ou asseoir leur avantage concurrentiel. Si les grandes marques se révèlent capables de surmonter cette difficulté pour proposer des expériences originales d'exception, d'une précision hors pair, elles prendront une longueur d'avance sur la concurrence et remporteront ce qui constitue, à mon sens, la nouvelle bataille de l'expérience client.

Résumé

Les entreprises leaders sont aujourd'hui orientées expérience client

Les investissements dans l'expérience client sont appelés à progresser en 2020, à mesure que les dirigeants, de plus en plus persuadés des avantages commerciaux induits, hiérarchisent leurs priorités en conséquence.

- Les cadres dirigeants classent l'optimisation de l'expérience client comme le domaine constituant « l'opportunité la plus intéressante » pour leur entreprise en 2020.
- La moitié environ d'entre eux (51 %) prévoient d'augmenter leur investissement dans les technologies d'expérience client.

Ont-ils pour autant l'infrastructure, la méthodologie et les talents nécessaires pour atteindre leurs objectifs dans ce domaine ?

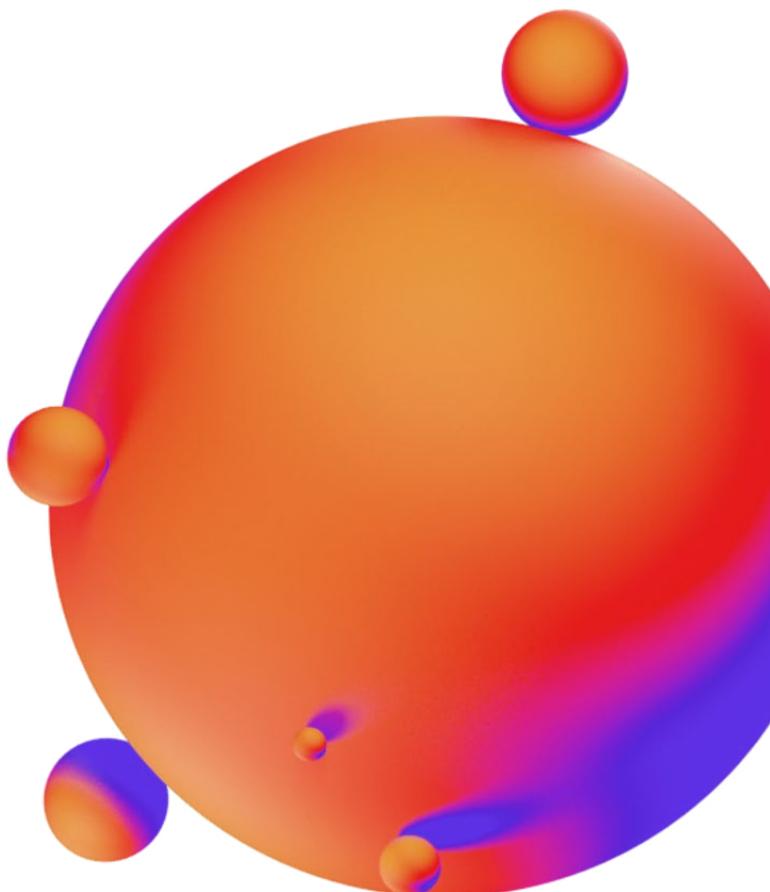
Les réponses apportées à l'étude Tendances digitales 2020 par les plus hauts placés dans l'organigramme laissent entendre que, pour être un leader de l'expérience client performant, les dirigeants doivent répondre à trois questions clés :

Mon infrastructure technologique est-elle prête pour l'expérience client ?

- L'étude Tendances digitales 2020 confirme l'importance des technologies, éléments moteurs de la gestion de l'expérience, puisque les leaders de l'expérience client sont six fois plus susceptibles que les autres de disposer d'une pile de technologies marketing cloud étroitement intégrées. Ces leaders de l'expérience client, dont la stratégie et la technologie parfaitement alignées sont un gage de réussite, représentent approximativement 10 % de l'ensemble des marques interrogées.
- À l'inverse, 13 % seulement des dirigeants admettent que leurs technologies marketing et d'expérience client sont étroitement intégrées, soulignant la nécessité d'investir davantage.
- Les dirigeants d'entreprise sont encouragés à cerner et mesurer les avantages commerciaux de l'investissement dans l'expérience client, dont la technologie représente un cas d'espèce.

Suis-je en train d'exploiter pleinement le potentiel de technologies comme l'intelligence artificielle (IA) ?

- Les deux tiers des cadres dirigeants (66 %) font remarquer que leurs entreprises font d'ores et déjà appel à l'IA et au machine learning ou prévoient d'investir dans ces technologies.
- L'IA, qui intervient de plus en plus dans l'optimisation de la gestion du parcours client, contribue à offrir aux clients les expériences en temps réel les plus pertinentes, à grande échelle.
- Si les hauts responsables sont, en règle générale, sensibles à un large éventail de cas d'usage de l'IA dans leurs entreprises, nombre d'entre elles tardent à reconnaître les opportunités dans des domaines tels que l'analyse des données, l'automatisation, l'optimisation et la personnalisation.



Suis-je en train de remporter la bataille pour attirer les talents et compétences indispensables à mon entreprise ?

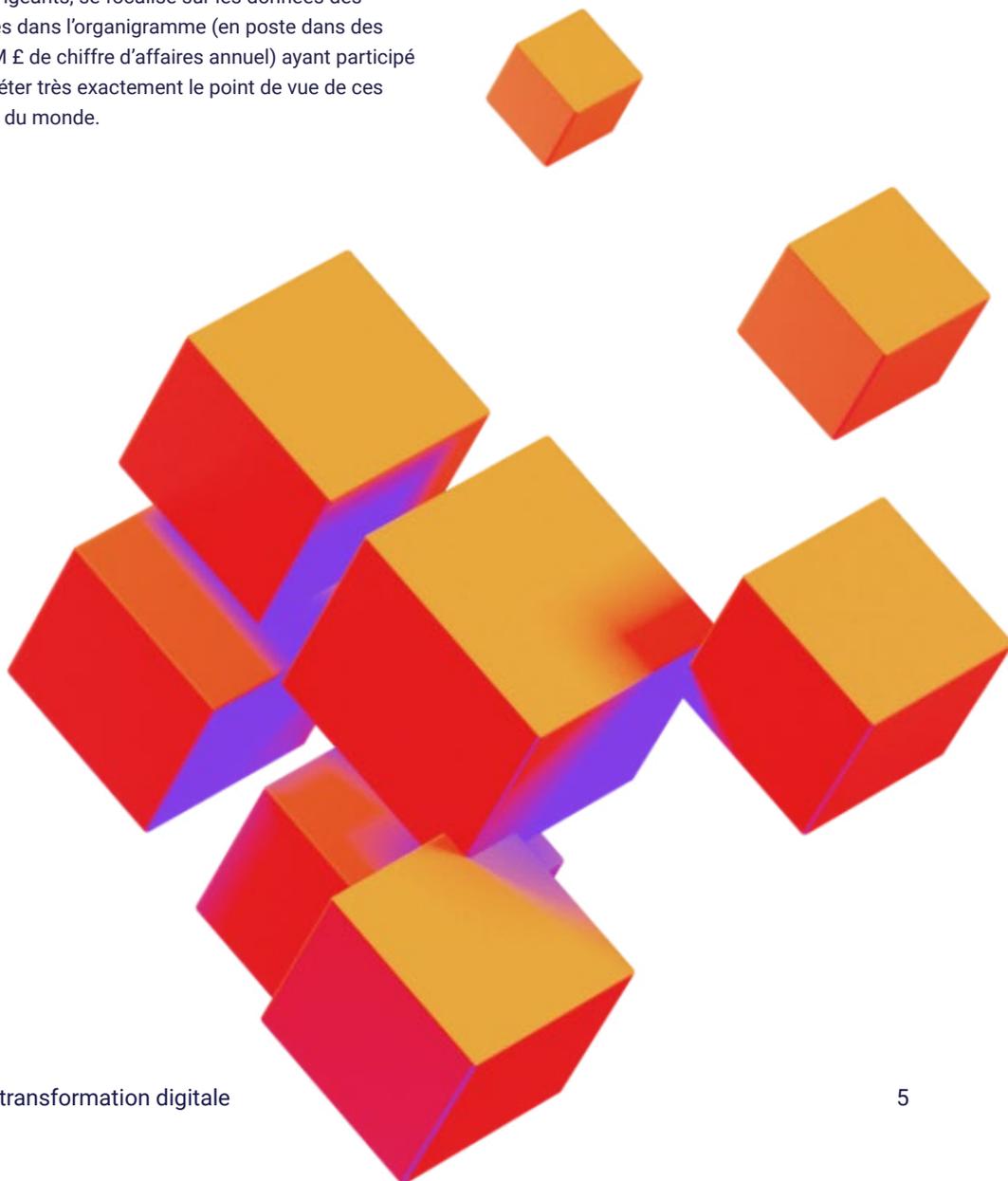
- Les cadres dirigeants sont 33 % plus susceptibles que les autres participants à estimer qu'attirer et retenir les talents est une préoccupation majeure pour 2020. La demande croissante de nouvelles qualifications et compétences a, en effet, conduit les entreprises à se livrer une concurrence acharnée pour s'entourer des meilleurs talents.
- L'accent est également mis sur la formation, perçue comme une fonction stratégique capable d'étoffer les capacités et de dynamiser les programmes de transformation. Les leaders de l'expérience client sont nettement plus enclins à investir dans la formation et le développement des compétences pour atteindre leurs objectifs.
- Les leaders performants créent une culture de l'engagement, en peaufinant leurs stratégies de gestion des talents et en investissant dans la formation continue.

Une décennie d'insights, et un projecteur aujourd'hui braqué sur les cadres dirigeants

S'appuyant sur les insights livrés par 75 000 professionnels en entreprise depuis dix ans, l'Experience Index Tendances digitales est un baromètre des tendances les plus marquantes qui sous-tendent les stratégies marketing et commerciales à court et moyen terme.

Comme lors des éditions précédentes, l'étude 2020 s'intéresse aux domaines dans lesquels les entreprises investissent. Elle passe également en revue les opportunités que celles-ci jugent les plus intéressantes, ainsi que les difficultés rencontrées dans le contexte de la transformation digitale et de l'expérience client.

Ce rapport, consacré aux cadres dirigeants, se focalise sur les données des professionnels les plus hauts placés dans l'organigramme (en poste dans des entreprises réalisant au moins 10 M £ de chiffre d'affaires annuel) ayant participé à cette étude, dans l'optique de refléter très exactement le point de vue de ces chefs d'entreprise aux quatre coins du monde.



1

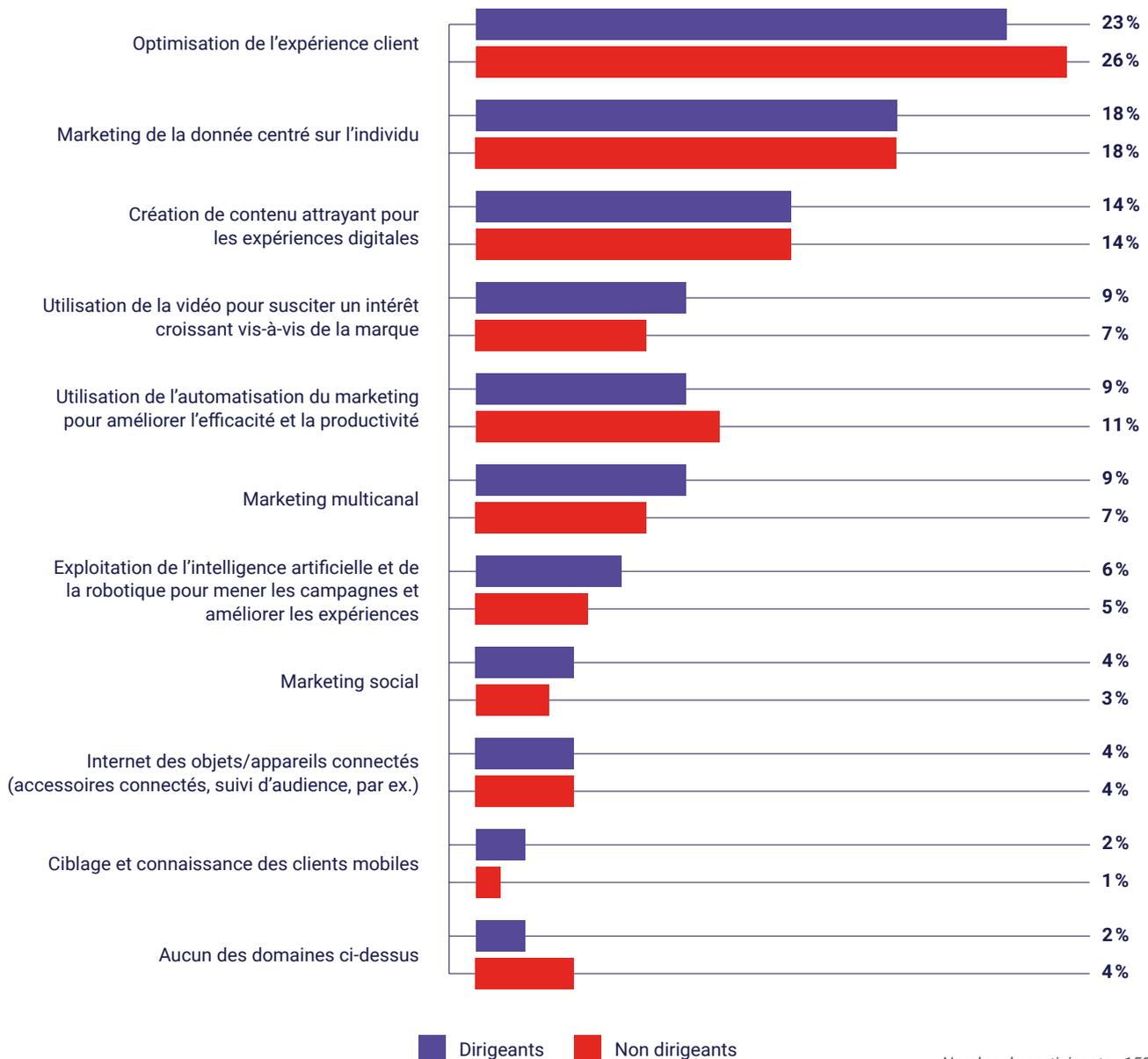
Surfer sur la vague de l'expérience client pour nourrir la croissance

Les entreprises qui remportent la bataille de l'expérience client sont les plus susceptibles de connaître le succès. Les preuves sont indéniables. D'après le rapport Tendances digitales 2020, les leaders de l'expérience client sont trois fois plus susceptibles d'avoir largement dépassé leur principal objectif commercial en 2019.

Les cadres dirigeants sont en phase avec les autres collaborateurs de l'entreprise pour ce qui est de reconnaître l'importance de l'opportunité constituée par l'expérience client (Figure 1). Pour près d'un dirigeant sur quatre (23 %), l'optimisation de l'expérience client est considérée comme l'opportunité la plus intéressante pour 2020, devant le *marketing de la donnée centré sur l'individu* (18%) et la *création de contenu attrayant pour les expériences digitales* (14 %). Ceux qui n'occupent pas les plus hauts postes opèrent une hiérarchisation quasi identique puisqu'ils font figurer, eux aussi, l'optimisation de l'expérience client (26 %) au premier rang des opportunités.

Alors que nombre des opportunités recensées à la Figure 1 profitent, au final, à l'expérience client dans sa globalité, les cadres, à divers échelons de l'organigramme, se montrent très investis dans cette thématique primordiale.

Figure 1 : Quel est le domaine qui constitue l'opportunité la plus intéressante pour votre entreprise en 2020 ?



Nombre de participants : 152

Valoriser l'expérience client et faire d'une opportunité intéressante une réalité concrète

Pour les dirigeants d'entreprise, le défi de l'expérience client consiste à traduire un concept parfois nébuleux en réalité concrète, aux paramètres clairement définis et aux retombées quantifiables faisant la différence au niveau des résultats de l'entreprise.

Une transformation réussie, au profit d'une activité davantage orientée client et viable du point de vue commercial, exige l'engagement et l'adhésion de l'équipe dirigeante. Masergy, spécialiste des offres réseau, sécurité et communications, est le parfait exemple d'un opérateur tenant son engagement en matière d'expérience client à l'échelle de l'entreprise : en 2018, cette marque a réalisé un score NPS de 71 alors que la moyenne du secteur technologique était de 21.

Pour James Parker¹, CEO de cette entreprise basée aux États-Unis, « Notre approche orientée client régit tout ce que nous entreprenons. C'est ainsi que Masergy donne aux entreprises les moyens de concrétiser leur ambition digitale : en proposant des solutions innovantes assorties d'une expérience client hors pair. »

Un processus en trois étapes pour créer une meilleure expérience client

- 1. Définissez ce qu'une meilleure expérience client signifie pour vos clients.** Pour être en mesure d'améliorer vos interactions avec les clients, vous devez cerner au préalable la nature de ces interactions. À ce moment-là seulement, il sera possible de placer la barre plus haut, en dégagant une valeur ajoutée à la fois pour le client et pour l'entreprise. Si la définition de l'expérience client est trop large et trop abstraite, il sera impossible de comparer les performances à l'aune de critères de référence dans l'optique de les améliorer. Dans ce domaine, les entreprises doivent raisonner en termes de points de contact, parcours et communications adaptés à différents types de profils, et déterminer dans quelle mesure ceux-ci peuvent être perfectionnés ou simplifiés.
- 2. Cernez les atouts de l'expérience client du point de vue commercial.** Selon Matt Watkinson, expert mondialement renommé en la matière, l'expérience client doit être assimilée à « un moyen, et non une fin ».² Il s'agit de s'intéresser à la manière dont des expériences optimisées peuvent aider les entreprises à atteindre des objectifs bien précis, comme attirer davantage de clients et mieux les fidéliser, consolider les ventes croisées et les upsells, améliorer le « pricing power », autrement dit la capacité à fixer un prix de vente, et accroître la notoriété de la marque. Veillez à ce qu'un cadre de mesure des performances soit mis en place, à grand renfort d'indicateurs KPI et autres facilitant la réalisation de ces objectifs commerciaux.
- 3. Octroyez des rôles et des responsabilités garantissant l'alignement en interne.** Les programmes d'expérience client performants reposent sur une convergence de vues en interne pour ce qui est de la nature des responsabilités de chacun. Les équipes qui font preuve de collaboration et prennent des initiatives à bon escient doivent être récompensées ; le personnel sera ainsi incité à placer le client au cœur de ses processus décisionnels. C'est aux chefs de service de savoir dans quelle mesure l'investissement dans l'expérience client procure des bénéfices sur le plan commercial.

¹ <https://www.forbes.com/sites/robertreiss/2019/02/11/top-ceos-share-how-customer-experience-starts-with-culture>

² <https://www.methodical.io/the-leaders-guide-to-customer-experience/>

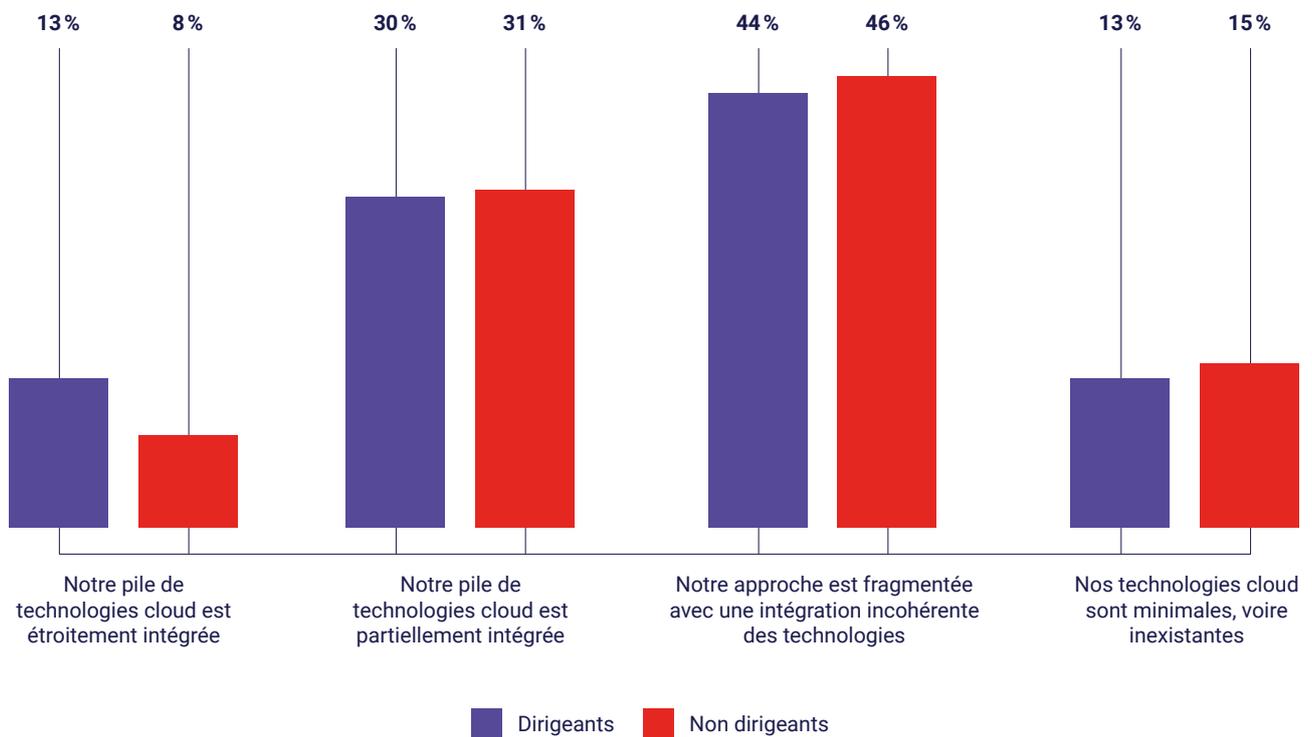
Cerner les effets de la technologie sur l'expérience client

La technologie est un excellent exemple de domaine où les avantages tangibles des investissements consentis dans l'expérience client doivent impérativement être quantifiés.

Pour autant, il reste beaucoup à faire concernant l'infrastructure technologique de l'expérience client : comme le montre la Figure 2, 13 % des cadres dirigeants admettent que leurs technologies marketing et d'expérience client sont étroitement intégrées.

L'étude Tendances digitales 2020 met en exergue l'importance des technologies, éléments moteurs de l'expérience client, puisque les leaders de l'expérience client sont six fois plus susceptibles que les autres de disposer d'une pile de technologies marketing cloud étroitement intégrées.

Figure 2 : Comment décririez-vous l'approche de votre entreprise vis-à-vis des technologies marketing et d'expérience client ?



Nombre de participants : 923

Justifier le bien-fondé des investissements

Les dirigeants d'entreprise entendent mesurer les effets de leurs investissements technologiques sur leurs objectifs commerciaux (acquisition de clients, upsells et réduction des coûts notamment). Ils peuvent, pour ce faire, privilégier les indicateurs correspondants, comme les nouvelles inscriptions, les mises à jour, les canaux utilisés ou un moins grand nombre de retours.

L'expérience client est, par essence, un investissement dans des relations à long terme avec la clientèle, dont les résultats en termes de valeur client ou autre peuvent se faire attendre ou manquer de clarté. D'où la difficulté pour des chefs d'entreprise qui sont habitués à une stratégie d'investissement et de retour sur investissement à court terme, et se retrouvent contraints de bâtir un cas d'usage pour ces deux types de besoins.

Les cadres dirigeants capables de conjuguer résultats immédiats et gains à long terme remporteront la bataille du budget

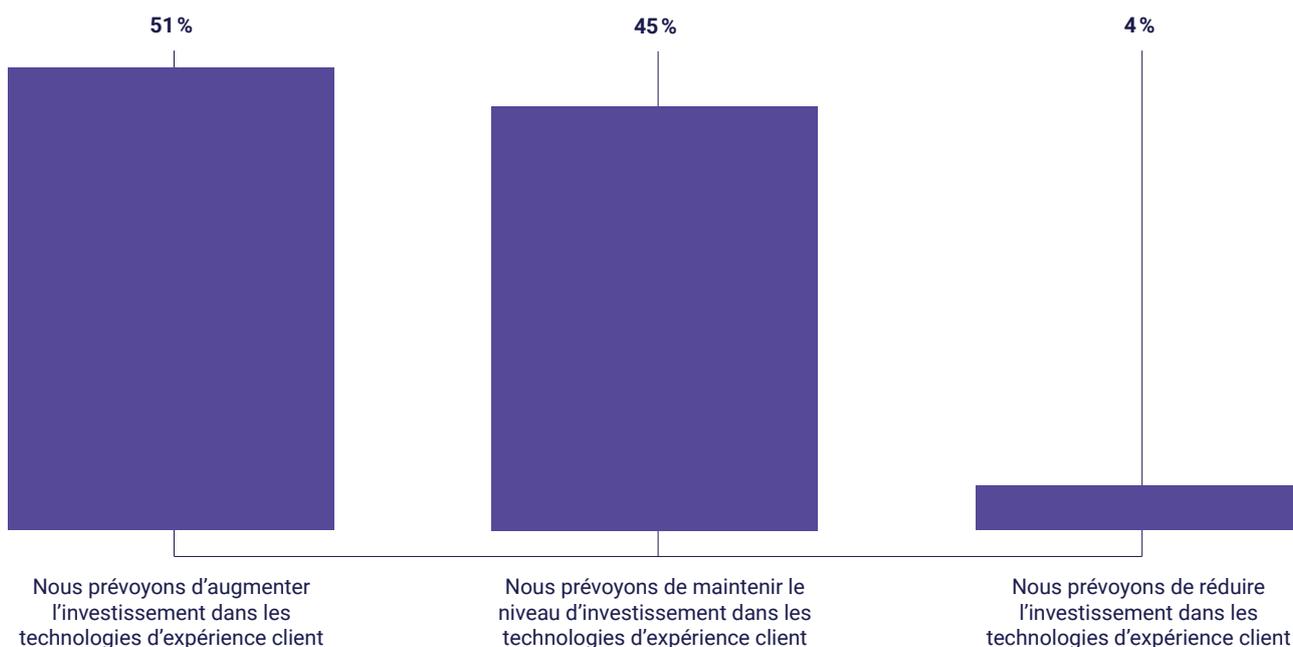
Comme le montre la *Figure 3*, 51 % des cadres dirigeants affirment que leur entreprise prévoit d'augmenter ses investissements dans les technologies d'expérience client en 2020.

Que ce soit le DSI, le directeur technique ou le directeur marketing qui plaide en faveur d'investissements complémentaires, le directeur financier et le DG doivent être convaincus de leurs retombées positives sur les résultats de l'entreprise. Aux yeux du DG, les investissements dans l'expérience client doivent être en adéquation avec la stratégie de croissance dans son ensemble, et épouser les objectifs de l'activité tout entière, et pas simplement du pôle marketing.

Le pôle Finance est, pour sa part, souvent perçu comme un obstacle, mais s'il est associé très tôt et qu'un argumentaire solide lui est présenté, le directeur financier aura tôt fait de devenir un ardent défenseur d'une véritable transformation articulée autour de l'expérience client. La recette : un programme d'évaluation rigoureux, reposant sur des indicateurs concrets et significatifs pour l'entreprise, et une stratégie tenant compte des implications et des inconnues d'un investissement potentiellement transformationnel.

Pour véritablement cerner le retour sur investissement, l'équipe de direction doit aussi s'appuyer sur une évaluation honnête et détaillée des coûts externes et internes.

Figure 3 : Quelle proposition décrit le mieux vos projets d'investissement dans les technologies d'expérience client en 2020 ?



Nombre de participants : 137

En résumé, quel que soit le parcours déjà accompli par une entreprise dans le domaine de l'expérience client, les partisans de l'investissement continu doivent être des diplomates prenant la mesure de la pluralité des exigences de l'exécutif. Il est particulièrement important de concilier résultats à court terme et impératifs à long terme pour créer une véritable dynamique.

2

Le pouvoir de transformation des données et de l'IA

Comment une entreprise peut-elle se rendre intéressante pour chacun de ses clients alors que ceux-ci sont fondamentalement différents ?

Nombre de dirigeants admettent que le succès de leur entreprise est de plus en plus lié à la capacité de cette dernière à tirer avantage des données. D'après l'ex-CEO de Best Buy, Hubert Joly, « les données sont le moteur de la transformation digitale », alors même que les entreprises aspirent à être davantage à l'écoute des clients.³

Comme nous l'avons vu à la *Figure 1*, le marketing de la donnée centré sur l'individu est considéré par les cadres dirigeants comme la deuxième opportunité la plus intéressante pour l'année qui vient.

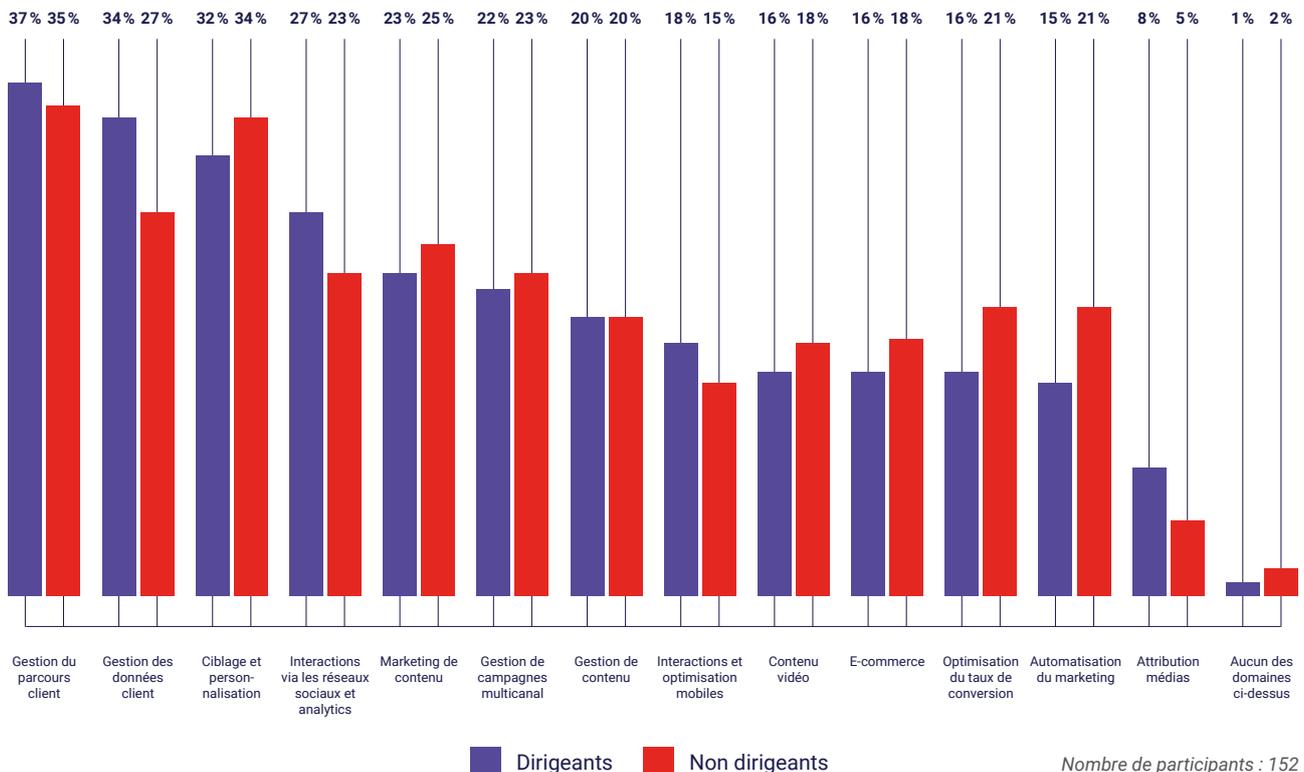
La gestion du parcours client est considérée comme essentielle à la réussite de l'expérience client

L'exploitation des données client préoccupe aujourd'hui les responsables de nombre d'entreprises.

Chez les cadres dirigeants, la *gestion du parcours client* constitue la première des priorités pour 2020 (*Figure 4*). Ils sont plus d'un tiers (37 %) à en faire l'une de leurs trois initiatives prioritaires dans l'année qui vient.

Pour un fonctionnement optimal du funnel des ventes et du marketing, les marques doivent diffuser une expérience pertinente à chaque point de contact et s'adresser aux différents clients à l'instant présent. Quantité de dirigeants mesurent l'importance – et la complexité – de cette mission.

Figure 4 : Quelles sont les trois initiatives digitales prioritaires pour votre entreprise en 2020 ?



³ <https://cmo.adobe.com/articles/2019/3/day-1-adobe-summit-2019-keynote.html>

La gestion des données client mérite d'être abordée en haut lieu dans les entreprises. Elle va de pair avec la capacité d'une marque à fluidifier et améliorer le parcours client en fédérant des sources de données disparates pour créer des profils clients unifiés.

Une gestion des données robuste est essentielle à une stratégie consistant à offrir un service individualisé aux clients. Elle est également liée à l'importance croissante du contrôle des données, en aidant les particuliers comme les entreprises à en préserver la confidentialité et la souveraineté.

Pour les entreprises focalisées sur l'expérience client, rien n'est plus important que de cerner le flux des données, et de les découper au sein d'un environnement intégré. Comme pour la gestion du parcours client, environ un tiers (34 %) des hauts responsables font de la *gestion des données client* l'une de leurs trois priorités pour 2020.

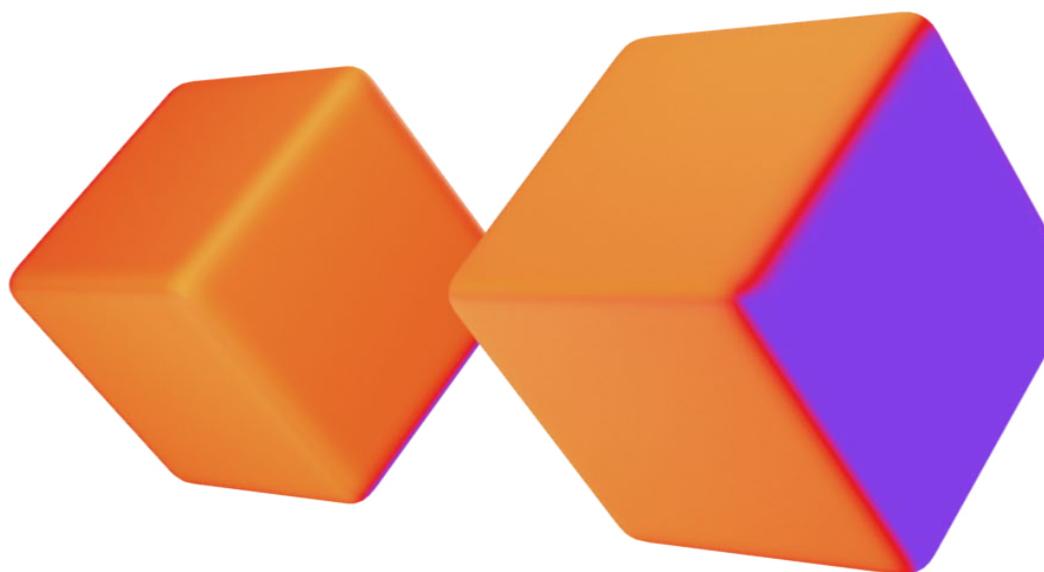
Pourquoi l'IA est-elle indispensable pour faire de l'expérience client une réalité ?

Réalité transverse aux multiples facettes, l'expérience client englobe l'intégralité de la relation, et ses répercussions dans toute l'entreprise sont régies par les impératifs des clients comme par les attentes en temps réel. Il est de plus en plus important pour les entreprises de tirer parti des technologies d'intelligence artificielle qui peuvent les aider à gérer et réduire cette complexité.

Pour les clients à l'ère digitale (et post-digitale), l'instant présent est le seul qui compte. Les fonctionnalités émergentes, comme l'analyse des données et la prestation de services en temps réel, leur sont peu à peu indispensables.

Dans ce contexte, l'IA est aujourd'hui largement reconnue par les dirigeants comme un facilitateur clé de l'expérience client. Pour que des expériences personnalisées en temps réel puissent être diffusées en permanence aux clients, encore faut-il que la prise de décision s'opère à une échelle et une cadence supérieures aux capacités des systèmes classiques. Notre étude établit ce qui suit :

- La majorité (66 %) des cadres dirigeants font observer qu'ils utilisent déjà l'IA et le machine learning dans leurs entreprises (24 %) ou envisagent de le faire (42 %) (Figure 5).
- À la question de savoir pourquoi leur entreprise n'utilise pas encore l'IA, les cadres dirigeants avouent simplement « ne s'être pas encore penchés sur la question » (44 %). Cette explication prime sur d'autres obstacles à son adoption, comme le manque de connaissances ou de ressources, ou encore le coût des solutions.

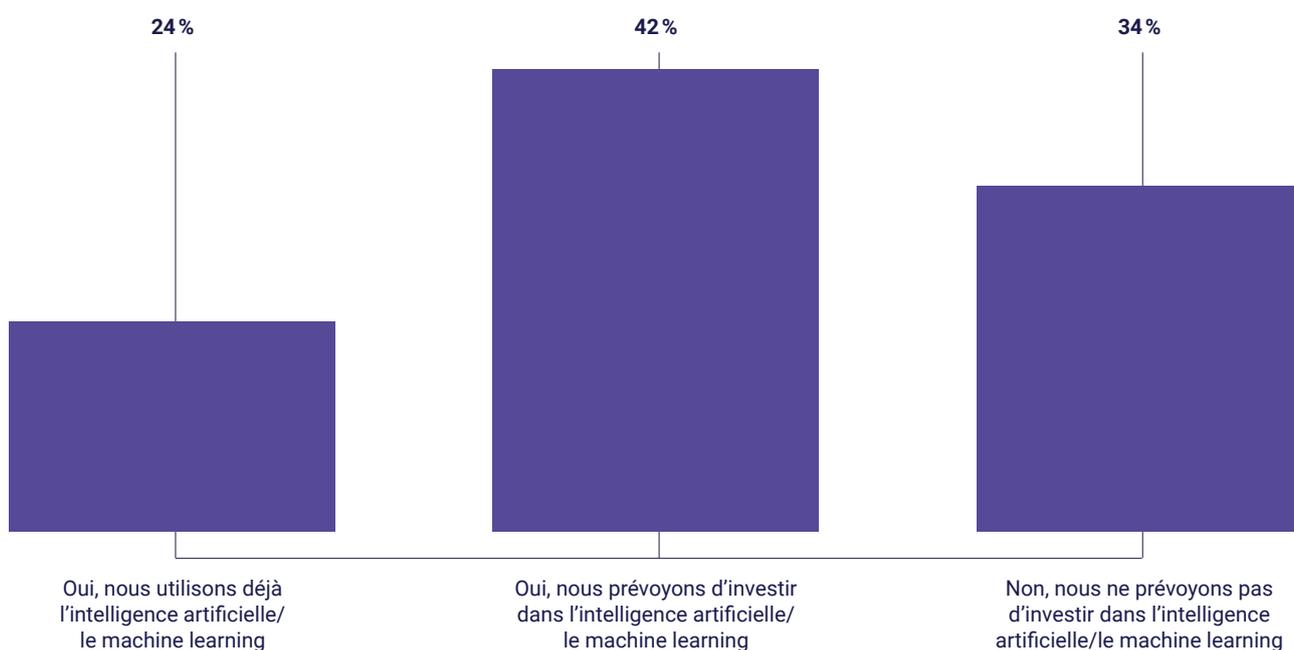


Comment Three UK est parvenu à nouer des relations plus étroites avec ses clients

Avec un nombre d'abonnés qui ne cesse d'augmenter, les opérateurs de télécommunications sont confrontés au problème de la personnalisation à grande échelle. Fort heureusement, de par leur envergure, ils disposent d'une mine d'informations exploitables. Three UK est un excellent exemple d'entreprise qui a pris l'initiative d'utiliser ses données clients pour interagir plus étroitement avec ses abonnés, en leur offrant des parcours et des expériences personnalisés.⁴

Là où les visiteurs du site web Three UK se voyaient auparavant proposer un contenu identique, quelle que soit leur identité ou leur situation géographique, ils sont aujourd'hui accueillis avec du contenu personnalisé leur garantissant les offres et tarifs les mieux adaptés en fonction de leurs préférences et de leurs habitudes de consommation. Le trafic vers la page 5G de ce site s'inscrit aujourd'hui en progression de 57 %, une hausse significative à une époque où la 5G fait l'objet d'âpres batailles entre opérateurs télécoms.

Figure 5 : Votre entreprise a-t-elle recours ou prévoit-elle d'avoir recours à l'intelligence artificielle/au machine learning en 2020 ?



Nombre de participants : 152

Les cadres dirigeants sont sensibles aux nombreux avantages de l'IA

Les technologies optimisées par l'IA ont joué un rôle important dans le parcours de transformation du géant des services financiers, SunTrust.

Dans une allocution prononcée à l'Adobe Summit l'an dernier⁵, Susan Johnson, directrice marketing de SunTrust, a expliqué à quel point son entreprise avait à cœur d'ériger un pôle marketing capable d'exploiter l'énorme volume de données et l'intelligence à sa disposition pour s'adresser aux clients avec originalité.

Selon elle, le pouvoir de l'IA a aidé sa société à cibler de nouveaux segments de clients intéressés par ses services. « Nous mettons un point d'honneur à aider les clients à avoir confiance dans leurs finances et à les maîtriser », a-t-elle affirmé.

Il ressort de notre étude que la directrice marketing de SunTrust n'est pas la seule à être consciente des avantages de l'IA. Aux quatre coins du monde, les cadres dirigeants sont rompus à la totalité des cas d'usage de l'IA dans le marketing, et pas simplement vaguement conscients de son impact dans les grandes lignes.

De par sa vélocité et son envergure, l'IA est, pour l'instant, surtout déployée pour l'analyse des données, loin devant les autres applications (Figure 6), ce qui ne reflète aucunement l'étendue des cas d'usage déjà identifiés et ciblés.

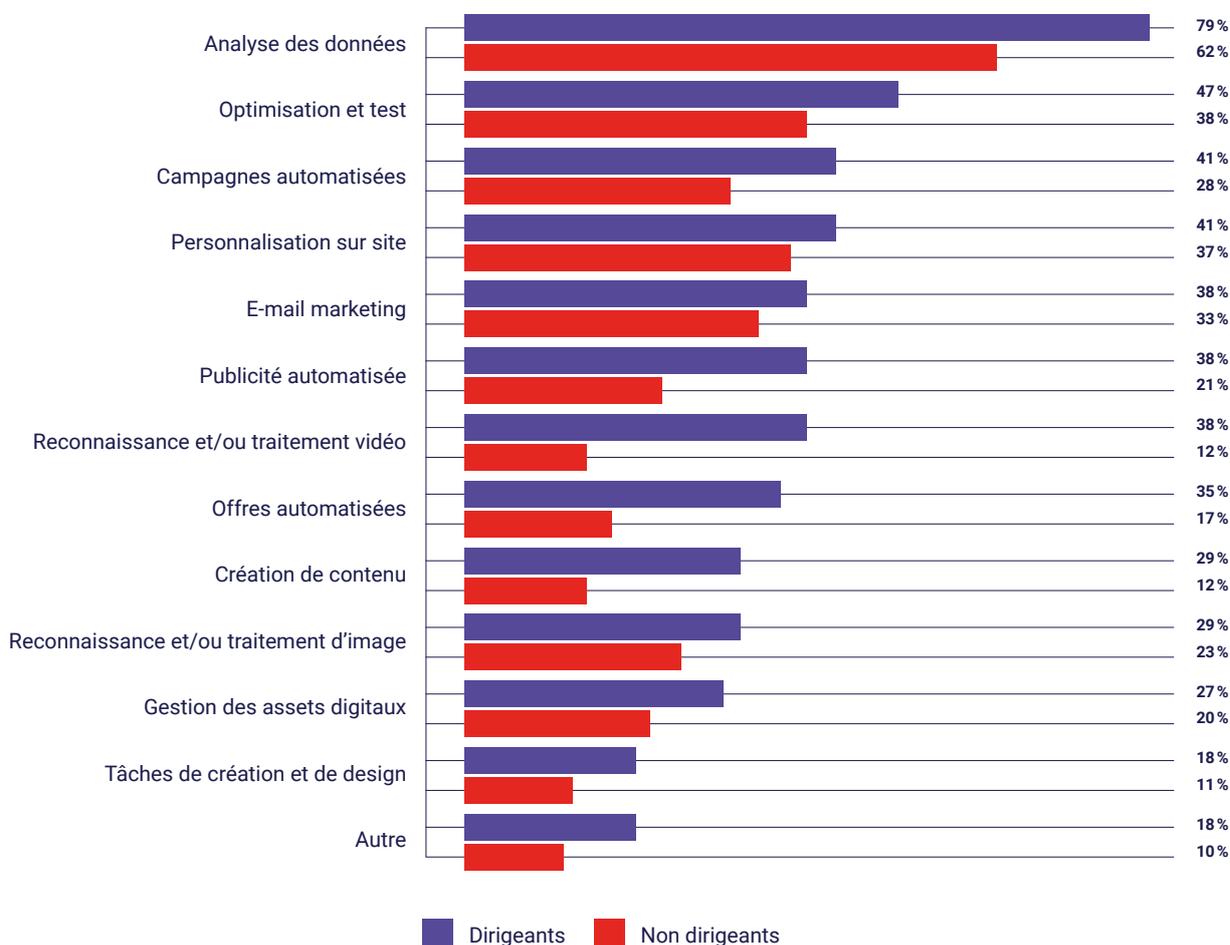
⁴ <https://blogs.adobe.com/digitaleurope/customer-success-de/data-segmentation-personalisation-the-power-of-three-in-customer-experience/>

⁵ <https://cmo.adobe.com/articles/2019/3/day-1-adobe-summit-2019-keynote.html#gs.n17m11>

Les projets axés sur l'IA et le machine learning sont perçus comme des déploiements stratégiques. En règle générale, les cadres dirigeants sont plus attentifs à l'utilisation de ces technologies que les autres membres du personnel.

- Parmi les cadres dirigeants, près de la moitié des utilisateurs de l'IA (47 %), destinent cette technologie à l'optimisation et au test, l'IA s'imposant tout naturellement face à la multitude de tests en entrée et en sortie.
- Environ quatre dirigeants sur dix (41 %) affirment avoir déployé l'IA à des fins de personnalisation en ligne. Ils sont conscients des perspectives marketing offertes par les informations clients et les données contextuelles qui, correctement mises à profit, permettront de parvenir à un nouveau niveau de personnalisation en termes de recommandations produits, de tarification dynamique, etc.

Figure 6 : Dans le cadre de l'automatisation de certaines activités marketing, à quelles fins votre entreprise utilise-t-elle l'IA ?



Nombre de participants : 224

Peu importe ce que vous vendez : le succès est de plus en plus lié à la capacité à cerner, plus étroitement que jamais, les impératifs et les comportements des clients, mais aussi à la capacité à prendre instantanément les bonnes décisions. Les entreprises doivent mettre à profit les données et, pour ce faire, exploiter le potentiel de l'IA.

3

La bataille des talents

Se réinventer passe par la culture

Une transformation orientée client exige des leaders capables d'établir la culture adéquate à tous les niveaux de l'entreprise. Dans une époque caractérisée par la versatilité des attentes des clients, pour que les entreprises puissent véritablement aller de l'avant, leurs cadres dirigeants doivent développer une culture axée sur l'agilité, la collaboration et l'innovation.

Or, disposent-ils en interne des talents nécessaires, puis de la formation et de l'accompagnement adaptés pour y parvenir ?

L'acquisition de talents ne s'articule pas seulement autour d'une stratégie clairement argumentée et d'une optique les obligeant à se réinventer. Il s'agit plutôt de galvaniser un engagement collectif pour accélérer le progrès.

Rob Roy, directeur de la stratégie digitale de Sprint, reconnaît qu'une évolution des mentalités, avec un recentrage sur les responsabilités partagées, conditionne la réussite : « Chacun dans l'exercice de ses fonctions, y compris chaque partenaire, doit avoir conscience du rôle qu'il exerce et de son influence dans le domaine de l'expérience client, et être capable de déterminer ce qu'il peut faire pour l'améliorer. La transformation digitale passe forcément par la transformation culturelle de l'entreprise tout entière. »⁶

La « culture de l'intrapreneuriat » (*ownership culture*) développée par Siemens, adossée à un vaste programme d'actionnariat salarié,⁷ en est un excellent exemple. Son objectif consiste à responsabiliser tous les collaborateurs en les encourageant à assumer leurs actes, et en leur donnant les moyens d'innover dans l'exploitation des technologies pour que l'entreprise réussisse durablement.

La culture est aussi l'un des volets phares que Coca-Cola privilégie pour devenir une entreprise « digitale avant tout ». Cette transformation, selon David Godsman, directeur de la stratégie digitale de l'entreprise, consiste à « provoquer nous-mêmes une rupture avant qu'elle nous soit imposée par un tiers ».⁸

Enjeux et préoccupations liés à la gestion des talents

La refonte stratégique d'une entreprise ne peut s'opérer qu'en présence de talents pour la mettre en œuvre. La technologie ne peut déclencher une révolution de services que si des professionnels qualifiés la mettent à profit.

Le leadership considère que l'accès aux talents et leur valorisation sont essentiels à la refonte des modèles économiques en place, ainsi qu'à l'exploitation de nouvelles pistes de croissance. Les cadres dirigeants sont 33 % plus susceptibles que le reste du personnel à estimer qu'il s'agit d'une préoccupation majeure pour 2020 (*Figure 7*).

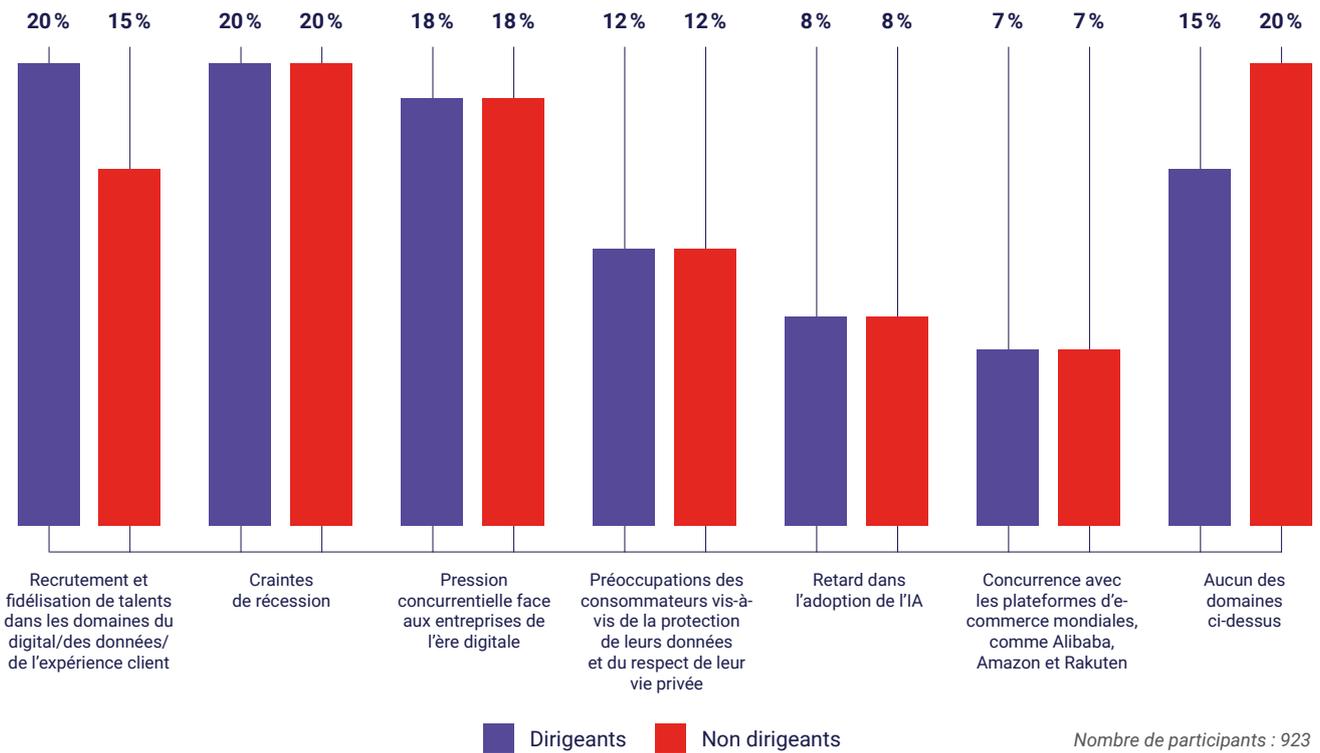
Les dirigeants efficaces remettent constamment en question leurs stratégies d'acquisition et de gestion des talents, afin de les mettre en adéquation avec les priorités et les opportunités du moment, reconnaissant que leurs initiatives de transformation exigent des compétences qui vont bien au-delà du savoir-faire digital.

⁶ <https://cmo.adobe.com/articles/2019/4/early-lessons-brands-cxm.html>

⁷ <https://new.siemens.com/global/en/company/about/history/news/ownership-culture-in-practice.html>

⁸ <https://cmo.adobe.com/articles/2018/3/adobe-ceo-people-buy-experiences-not-products-summit18.html>

Figure 7 : D'une manière plus générale, qu'est-ce qui préoccupe le plus votre entreprise pour 2020 ?



La formation continue, solution à la pénurie de talents

La demande croissante de nouvelles qualifications et compétences a conduit les entreprises à se livrer une concurrence acharnée pour s'entourer des meilleurs talents. Puisque près de la moitié des employeurs dans le monde ont du mal à pourvoir les postes proposés, une proportion jamais atteinte depuis 2006,⁹ l'accent est mis sur la formation, perçue comme une fonction stratégique capable d'étoffer les capacités et de dynamiser les programmes de transformation. Comme l'indique le rapport Tendances digitales 2020 dans sa version principale, les entreprises à la pointe de l'expérience client sont nettement plus enclines à investir dans la formation pour atteindre leurs objectifs.

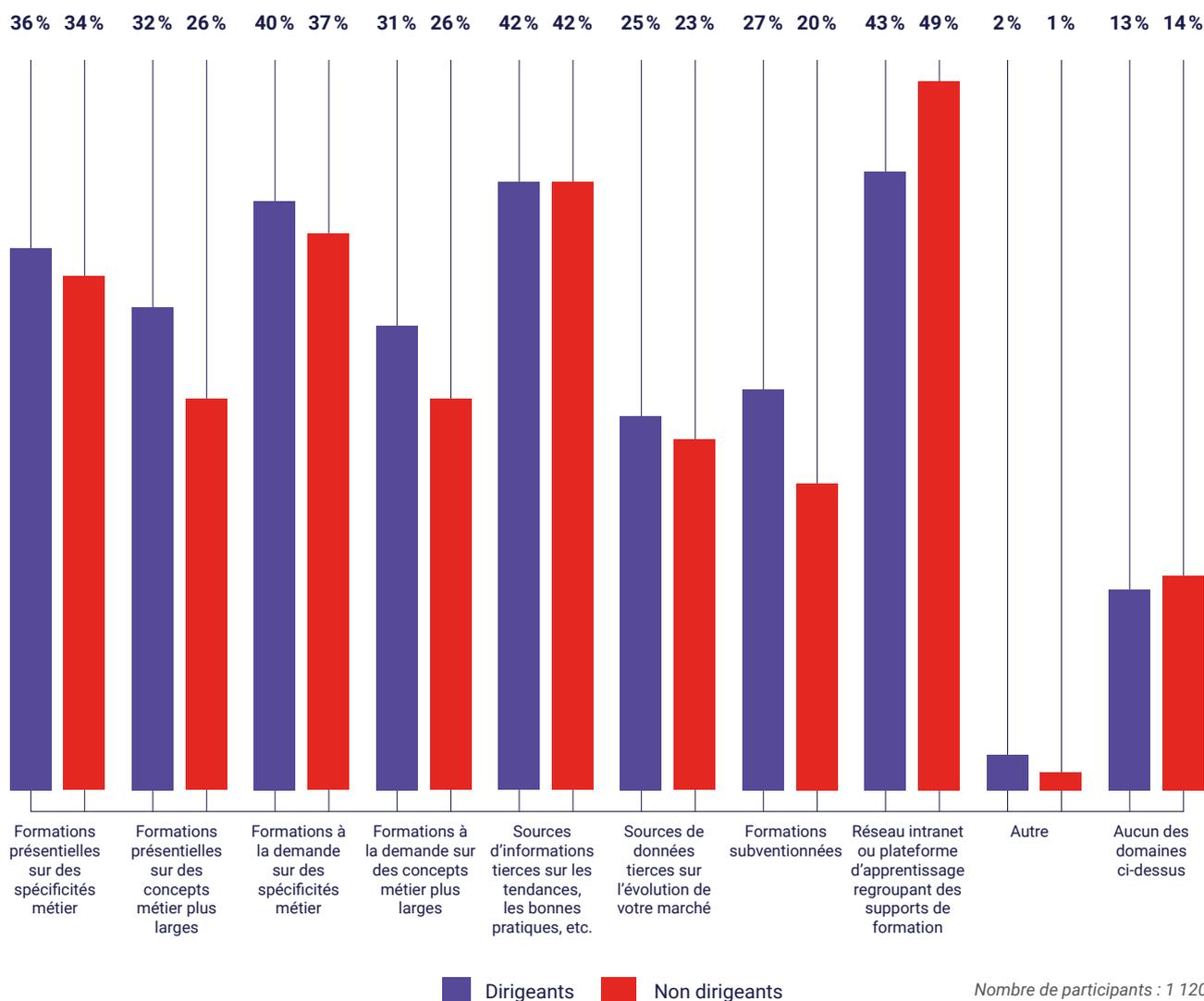
Le rapport « Global Human Capital Trends » de Deloitte fait néanmoins état de discours en décalage avec la réalité. En 2019, l'amélioration de la formation et du développement professionnel figurait en tête des priorités des entreprises, 86 % des participants la jugeant « importante » ou « très importante ». Pourtant, ils n'étaient que 10 % à s'estimer « vraiment prêts » à s'y atteler, et 9 % à juger « excellente » la culture de l'apprentissage dans leur entreprise.

⁹ https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DJ_HC-Trends-2019.pdf

Pour ce qui est des formules et des ressources de formation proposées, une comparaison entre les cadres dirigeants et les autres collaborateurs de l'entreprise (Figure 8) met au jour quelques différences notables. Les cadres dirigeants sont :

- 25 % plus susceptibles d'affirmer que leur entreprise propose des formations présentielles et à la demande sur des concepts métier plus larges, permettant d'affiner leurs compétences au-delà des spécialités techniques. Voilà qui confirme la « vision d'ensemble » qu'ils défendent.
- 34 % plus susceptibles d'évoquer des formations subventionnées, laissant supposer qu'ils trouvent dans la formation un juste équilibre entre anticipation (adjonction permanente de compétences) et réaction (sources d'informations à la demande pouvant répondre aux besoins de formation, si nécessaire).
- 12% moins susceptibles de considérer les environnements de formation en entreprise comme un moyen essentiel de diffuser des supports de formation. Si ces environnements demeurent la ressource la plus fréquemment citée, les autres solutions n'arrivent pas très loin derrière.

Figure 8 : Quelles ressources de formation votre entreprise fournit-elle ?



Attirer et cultiver les talents pour atteindre ses objectifs commerciaux, en trois étapes

Il est incontestable que le développement d'une vision stratégique contribue à un meilleur alignement des fonctions de l'entreprise et booste ses performances. Il est, en revanche, impossible de concrétiser cette vision si trois conditions clés ne sont pas réunies :

1. **Créer une culture de l'engagement.** D'après une étude Stanford, les entreprises qui érigent une culture basée sur l'engagement, dans le cadre de laquelle le dévouement des collaborateurs repose sur des liens affectifs forts, échouent rarement.¹⁰ L'attention accordée aux comportements et aux actions est primordiale. Il s'agit de déterminer dans quelle mesure telle ou telle décision, d'où qu'elle vienne, peut influencer sur l'expérience client et, au final, sur les résultats de l'entreprise.
2. **Peaufiner les stratégies de gestion des talents.** L'accès aux talents, sur ce marché de l'emploi concurrentiel, doit impérativement transcender les stratégies de recrutement classiques. Du fait de la versatilité des compétences requises, la quête de talents auprès des différentes catégories de main-d'œuvre envisageables (équipes externalisées, sous-traitants, etc.) permet d'avoir accès plus facilement à des candidats qualifiés qui, sans cela, passeraient sans doute sous le radar des entreprises.
3. **Investir dans la formation continue.** Le Forum économique mondial estime que, d'ici à 2022, 54 % de l'ensemble des salariés devront se soumettre à une requalification ou une valorisation de leurs compétences.¹¹ L'apprentissage étant nécessaire pour progresser, il importe d'investir dans une formation intégrée, indissociable des tâches à réaliser au quotidien. Il est possible de limiter la pénurie de talents et de fidéliser le personnel en incitant les collaborateurs à tirer régulièrement parti des possibilités de formation qui s'offrent à eux.

Préparation et maturité de l'entreprise

S'il est important de mettre l'accent sur la formation et le développement des compétences, les entreprises doivent aussi mettre en place les dispositifs et structures adaptés pour que les talents qu'elles ont recrutés et accompagnés révèlent leur plein potentiel.

Comme indiqué au [chapitre 1](#) de ce rapport, les collaborateurs doivent être encouragés à placer le client au cœur de leurs processus décisionnels, et les équipes être en phase avec les objectifs communs. Pour que le potentiel interne puisse être pleinement exploité, il faut instaurer une collaboration efficace entre les équipes pluridisciplinaires, et utiliser des frameworks agiles qui accélèrent les changements technologiques afin d'améliorer l'expérience client, le cas échéant.

Les entreprises mesurent l'importance des talents pour le déploiement de leur stratégie de transformation et leur développement. Néanmoins, nombre d'entre elles considèrent le recrutement comme la seule et unique voie possible, la formation n'étant, à leurs yeux, qu'un pis-aller. En raisonnant de la sorte, elles passent à côté de gains d'efficacité non négligeables, et font abstraction de l'impact de la formation sur l'acquisition de compétences, le changement de culture et l'accélération de la transformation.

¹⁰ <https://sloanreview.mit.edu/article/entrepreneurship-commitment-counts/>

¹¹ http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

Conclusion

Les trois points essentiels à retenir par les cadres dirigeants

Cette étude, qui s'adresse à ceux occupant des postes de direction, met en lumière le lien qui existe entre les investissements dans la stratégie, la culture et la technologie, d'une part, et le déploiement réussi des expériences client exigées par l'économie digitale actuelle, d'autre part.

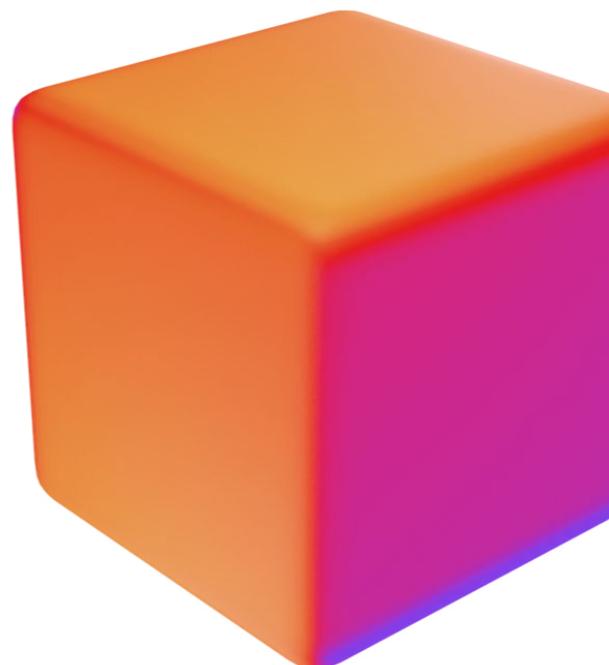
1. Pour obtenir et optimiser ces investissements, les cadres dirigeants doivent impérativement aligner leurs services et domaines d'activité respectifs.

Les chefs de service doivent présenter aux directeurs financiers des dossiers solides justifiant le bien-fondé d'investissements à l'appui d'une stratégie axée sur l'expérience client, et les DG doivent, quant à eux, fixer les orientations pour veiller à ce que le leadership œuvre à la réalisation d'objectifs communs.

2. Il est particulièrement important que les différentes fonctions métier soient à l'unisson dans les domaines relevant des technologies et des données, et les relations entre directeur marketing, DSI ou directeur technique sont, à cet égard, essentielles. Détail encourageant : une étude distincte réalisée par Adobe établit que plus de 70 % des DSI et DG allouent un budget supérieur ou identique à l'expérience client.¹²

Pour que ces services et les autres soient en phase, le partage des responsabilités et des objectifs est crucial pour les cadres dirigeants.

3. L'harmonisation culturelle, aspect fondamental de toute transformation réussie, doit gagner tous les échelons de l'entreprise. La formation est un moteur sous-exploité du changement culturel. Au-delà d'une acquisition de compétences essentielle à l'optimisation de l'entreprise actuelle, la formation a vocation à gagner le cœur et l'esprit des collaborateurs en leur inculquant les concepts et caractéristiques propres à une activité avant-gardiste.



¹² https://www.adobe.com/fr/offer/key_takeaways_from_evolution_of_CIO_CMO_relationship.html

Méthodologie

La *dixième édition de l'étude Tendances digitales* repose sur une enquête en ligne adressée aux professionnels figurant sur certaines listes établies par Adobe et Econsultancy, au quatrième trimestre 2019.

Pour les besoins de ce rapport, l'échantillon des cadres dirigeants (152 professionnels au total) comprend uniquement des vice-présidents, vice-présidents senior et vice-présidents exécutifs, en poste dans des entreprises réalisant au moins 10 M£ de chiffre d'affaires annuel.

Profils démographiques

- Dans cet échantillon mondial, l'Europe concentre la plus forte proportion de participants (45%), suivie par les États-Unis (34%) et la région Asie-Pacifique (9%).
- Conformément à la définition du marché cible, les acteurs B2B représentent 38 % de l'échantillon total ; viennent ensuite ceux qui couvrent à parts égales ces deux marchés (36 %) et les acteurs B2C (26 %).
- Si plusieurs secteurs d'activité sont représentés, ceux des services financiers (20 %), de l'industrie (11 %), des technologies (9 %) et du commerce de détail (9%) le sont davantage.



À propos d'Econsultancy

La mission d'Econsultancy est d'aider ses clients à atteindre l'excellence dans les activités digitales, le marketing et l'e-commerce par le biais de la recherche, de la formation et de l'événementiel.

Fondé en 1999, Econsultancy possède des bureaux à New York, Londres et Singapour.

Econsultancy est au service de plus de 600 000 professionnels chaque mois. Les abonnés ont accès à un vaste choix de ressources (travaux de recherche, données du marché, guides sur les bonnes pratiques, études de cas et cyberformations) destinées à aider les individus et les entreprises à mieux maîtriser le digital.

L'offre d'abonnement se double de services de transformation numérique, comme des programmes en capacités digitales, des stages de formation, des évaluations de compétences et des audits. Econsultancy forme plusieurs milliers de professionnels chaque année, et organise des événements et mises en réseau qui fédèrent la communauté aux quatre coins du monde.

Abonnez-vous à Econsultancy dès aujourd'hui pour atteindre plus rapidement l'excellence digitale.

Contactez-nous pour en savoir plus :

- Londres : +44 207 269 1450
- New York : +1 212 971 0630



À propos d'Adobe Experience Cloud

Adobe Experience Cloud est un ensemble très complet de services cloud visant à offrir aux entreprises tout ce dont elles ont besoin pour déployer des expériences client d'exception.

Constitué d'Adobe Marketing Cloud, d'Adobe Advertising Cloud et d'Adobe Analytics Cloud, Adobe Experience Cloud repose sur Adobe Cloud Platform et s'intègre avec Creative Cloud et Document Cloud.

Tirant parti des fonctions d'apprentissage automatique et d'intelligence artificielle d'Adobe Sensei, Adobe Experience Cloud allie des solutions haut de gamme, une plateforme évolutive complète, des systèmes intégrés pour les données et le contenu, un solide réseau de partenaires, et une expertise inégalée dans le déploiement d'expériences.

Pour en savoir plus sur Adobe Experience Cloud, consultez la page <https://www.adobe.com/fr/experience-cloud.html>.

