



Tendances digitales 2021

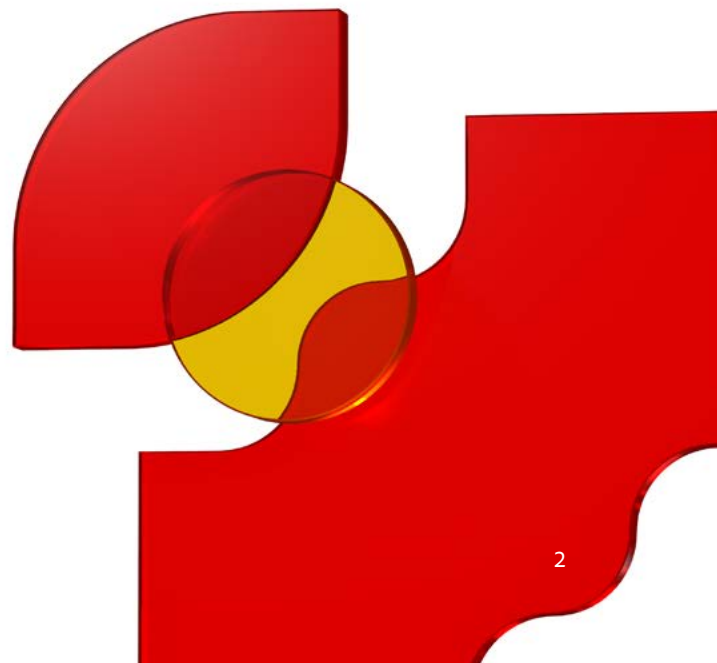
Experience Index

Sommaire

Avant-propos d'Adobe	3
Introduction	4
Un tout nouveau client	5
Collaborer, même à distance	10
Réorganisation	13
Principes directeurs pour 2021	22
Méthodologie	25

Avec plus de 13 000 participants à l'édition 2020, ce sont environ 85 000 professionnels de tous les continents (y compris l'Antarctique) qui ont pris part à cette étude depuis ses débuts, en 2010, ce qui en fait la plus vaste et la plus longue jamais réalisée à ce jour sur la manière dont les tendances digitales font évoluer le marketing.

Adobe et Econsultancy tiennent à remercier toutes ces personnes pour leurs efforts et leurs insights.



Avant-propos

Bienvenue dans ce *rapport Tendances digitales 2021* signé Adobe, qui est le fruit de notre enquête annuelle réalisée auprès de professionnels du marketing, de la publicité, du e-commerce, de la création et des technologies aux quatre coins du monde.

L'an dernier, nous avons publié une édition spéciale pour célébrer le dixième anniversaire de *Tendances digitales*. Personne ne pouvait alors imaginer ce que les 12 mois suivants allaient nous réserver. Disons que les choses ont bien changé. Face à la pandémie et à l'incertitude durable qui en résulte, nous sommes en train de vivre la période la plus innovante de l'histoire du marketing, et cela bouscule les codes de beaucoup d'entreprises.

Loin de contredire les tendances prévues, les événements dramatiques de 2020 ont joué un rôle d'accélérateur dans la transformation digitale. Des questions jusqu'alors marginales sont aujourd'hui devenues des priorités. Qu'elles aient fait face à une augmentation ou à une diminution de la demande pour leurs produits et services, les entreprises sont toutes confrontées aux mêmes défis : télétravail, nouveaux consommateurs digitaux, besoin de simplification et changement du comportement d'achat, auxquels s'ajoute le bien-être de leurs clients et employés. Plus des deux tiers des entreprises bénéficiant de fonctions d'expérience client sophistiquées ont fait mieux que les autres au deuxième trimestre 2020, et elles ont été trois fois plus nombreuses à afficher des résultats « largement supérieurs ».

Les résultats de notre enquête montrent que les investissements dans l'expérience client paient, ce qui confirme l'importance de la rapidité et de la personnalisation à l'heure où nous entrons dans une nouvelle ère de l'expérience. Tandis que les dirigeants abordent la nouvelle année en scrutant l'horizon dans l'espoir d'un retour à la normale, il est évident que l'avenir sera foncièrement digital. Avec le recul, l'impact économique de cette accélération et les opportunités qu'elle génère vont se préciser. Dans le *rapport Tendances digitales 2021*,



Alvaro Del Pozo

Vice-président, Marketing International, Adobe

produit en collaboration avec Econsultancy, les grandes tendances se dégagent avec une clarté saisissante.

Le rapport Tendances digitales 2021 se penche à la fois sur le passé et le futur, en présentant deux perspectives aussi intéressantes l'une que l'autre : ce qui a changé l'an dernier en raison de la pandémie, et les tendances qui se profilent.

Des milliers de professionnels aguerris nous ont fait part des leçons tirées de la pandémie, en donnant leur avis sur nombre de sujets, du travail hybride au recrutement des talents, sans oublier la manière d'appréhender l'essor fulgurant du nombre de clients adeptes du digital.

Nous en avons dégagé trois principes directeurs pour 2021 : *l'empathie* est l'avenir de l'expérience, la nouvelle ère est *disruptive*, et la *mission des marques* revêt encore plus d'importance.

Dans un monde à la croisée des chemins, l'étude de cette année regorge d'insights qui aideront les responsables marketing et les décideurs à revoir leurs perspectives pour mieux rebondir en 2021.

Introduction

Pour les marques et les professionnels du marketing, 2021 sera une année de reprise, au cours de laquelle ils devront faire des choix difficiles et transformer les leçons de 2020 en plans de croissance.

Aux yeux des quelque 13 000 participants à l'*enquête Tendances digitales 2021*, les entreprises sont focalisées sur le client en tant qu'être humain, et considèrent leurs collaborateurs comme des ressources à part entière et l'expérience client digitale comme le moteur de la croissance et de leur stratégie.

Le rapport *Tendances digitales* de cette année se distingue des éditions précédentes. Il approfondit de nouveaux thèmes et examine des sujets particulièrement importants : l'impact de la *dispersion géographique des effectifs*, l'*empathie* considérée comme moteur de l'expérience, et la meilleure manière de donner la priorité aux clients tout en se fixant une mission de marque qui trouve un écho auprès des employés.

Un tout nouveau client

De *nouveaux clients* sont apparus en nombre sur les sites et les applications, avec leur lot de parcours et comportements inédits à décrypter. Dans le même temps, les *clients existants* sont devenus moins prévisibles. Chacun à sa manière, ces deux groupes ont *prouvé la valeur de l'expérience client*, en aidant certaines sociétés à prospérer et en mettant en difficulté celles qui peinaient à évoluer. Des entreprises de toutes sortes ont réalisé qu'elles avaient besoin de développer plus rapidement des insights pour **rattraper leur retard vis-à-vis de leurs clients**. Face à l'engouement pour les services en ligne, **le marketing a fait son entrée au conseil d'administration** à une vitesse record, alors que les entreprises changeaient de stratégie et que l'expérience digitale devenait le moteur de la croissance.

Collaborer, même à distance

Le passage au télétravail est l'un des changements

les plus marquants de l'année 2020, avec des collaborateurs et des clients désormais à distance et **utilisant leur propre bureau**. Pour attirer les talents digitaux, les marques vont être confrontées à **une nouvelle concurrence** qui n'a pas de frontières géographiques et où les approches traditionnelles devront être modernisées sous peine d'échouer.

Réorganisation

Dans un environnement en pleine mutation, où la rapidité d'analyse et d'action est la clé de la réussite, les problèmes de workflow, les technologies héritées et le manque de compétences digitales sont les **trois principaux obstacles à la création d'expériences digitales d'exception**. Pour résoudre le problème des systèmes en place, les entreprises doivent **adopter des technologies plus souples** en faisant appel à des plateformes cloud, que ce soit de manière exclusive ou comme couche de gestion de solutions disparates. La nécessité de se distinguer au milieu de la foule digitale a poussé les marques à s'interroger sur les meilleures **opportunités à saisir parmi les nouvelles fonctionnalités d'expérience et de marketing**. La complexité technique de la gestion de l'expérience client est un défi pour chaque entreprise, d'où **l'acronyme MOPS pour l'année 2021**.

Principes directeurs pour 2021

La commodité des plateformes digitales est un élément de base, pas une proposition de vente unique. Pour se différencier, les marques doivent avant tout envisager leurs clients comme des personnes, et pas des jeux de données, et **l'empathie comme l'avenir de l'expérience**. Ensuite, même lorsque le monde sera revenu à une nouvelle forme de normalité, **les clients ne ralentiront certainement pas le rythme**, ce qui laisse présager de multiples facteurs de perturbation pour les entreprises. Enfin et surtout, les marques qui proposeront une expérience client d'exception sont celles dont les collaborateurs sont en phase avec leur marque et sa mission. Toutefois, comme nous le verrons plus loin dans ce rapport, **la mission d'une marque n'a d'intérêt que si elle est intéressante**.

Un tout nouveau client

1. Digital, imprévisible et versatile

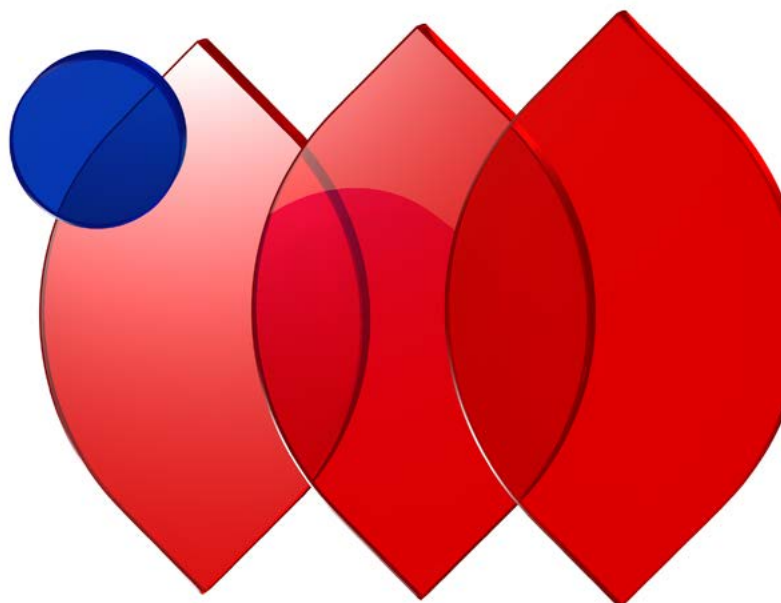
Pour les marques, tous secteurs confondus, l'année 2020 a été marquée par une perte de prévisibilité. Les clients, quels qu'ils soient, se sont rués sur le commerce en ligne qui a fait un bond de cinq à dix ans en termes d'adoption.

C'est l'occasion d'attirer de nouveaux clients qui, souvent, découvrent l'univers digital. Près de la moitié des marques grand public ont ainsi vu apparaître des clients jusqu'alors inconnus, avec une hausse inhabituelle du nombre de visiteurs digitaux et mobiles pour près des deux tiers d'entre elles.

En parallèle, la migration des acheteurs auparavant hors ligne vers les sites et les applications vient confirmer que le client a davantage de pouvoir dans une relation digitale. Plus d'un tiers des participants affirment que les clients sont moins fidèles aux produits ou aux marques, et près de la moitié expliquent que leurs clients existants ont adopté de nouveaux comportements d'achat, avec une évolution du panier moyen et un intérêt pour de nouveaux produits.

Dans le même temps, le parcours des clients existants a changé très rapidement, 56 % des personnes interrogées signalant de nouveaux cheminements de recherche et d'achat.

Le virage digital a été radical et général, y compris dans les secteurs B2B, comme l'industrie, qui mettent, dans l'ensemble, du temps à opérer leur transformation digitale.



Bien avant que la pandémie les contraigne à télétravailler, les professionnels se comportaient déjà comme des particuliers, avec des exigences de simplicité qui dépassaient souvent les possibilités des entreprises. En 2020, l'afflux de clients digitaux n'a fait que précipiter cette tendance.

Le monde finira par revenir à une normalité familière, mais cette normalité sera digitale. À quelques exceptions près, les marques doivent désormais envisager leur stratégie digitale non comme un composant de leur activité marketing, service client ou produit, mais comme le principal facteur de croissance et d'expérience client.

Figure 1 **Les changements de comportement des clients ont touché tous les secteurs.**

	Hausse inhabituelle du nombre de clients digitaux	Attrition inhabituelle des clients	Comportement d'achat inhabituel des clients existants
B2C	63 %	35 %	49 %
B2B	57 %	32 %	51 %
Biens de consommation	72 %	39 %	69 %
Industrie	56 %	32 %	51 %

Enquête Tendances digitales, 4e trimestre 2020, n – B2C = 665, B2B = 626, Biens de consommation = 152, Industrie = 197

2. 2020 a prouvé la valeur de l'expérience client.

Les précédentes éditions du *rapport Tendances digitales* montraient une disparité croissante entre les entreprises, selon le niveau d'adoption d'une démarche centrée sur l'expérience client.

Cet écart s'est encore creusé en 2020, ce qui montre que les sociétés dotées d'une solide stratégie d'expérience client ont plus de chances d'enregistrer une croissance durable que leurs concurrents, mais aussi qu'elles sont mieux placées pour s'adapter à l'évolution du comportement des clients, des marchés et des conditions extérieures.

Les effets du virage digital varient considérablement d'un secteur à l'autre, mais aussi selon les marques. Si beaucoup d'entreprises perçoivent ce changement comme une opportunité, certaines resteront à la traîne.

Une approche intégrée sophistiquée de l'expérience client est le trait commun des sociétés qui dominent leur secteur.

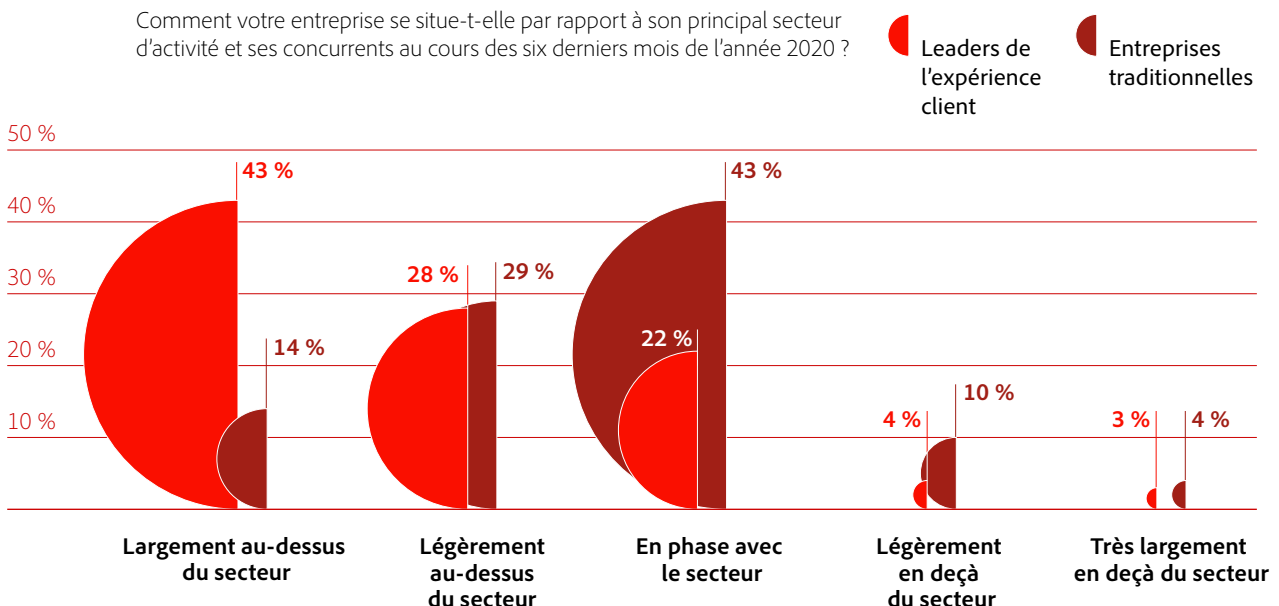
Les leaders de l'expérience client ont prospéré au deuxième semestre 2020, pourtant particulièrement tumultueux. Plus de 70 % d'entre eux ont distancé leurs concurrents, et ils ont été trois fois plus nombreux que les autres à afficher des résultats « largement supérieurs » à ceux de leur secteur.

La différence entre les deux groupes réside dans leur engagement stratégique respectif dans l'expérience client, comme le prouvent les investissements consentis au cours des cinq dernières années. Par exemple, les personnes en poste dans des entreprises dotées de solides fonctions analytiques (avec « beaucoup d'insights » sur les nouveaux parcours et l'attribution marketing) sont plus de deux fois plus nombreuses à évoquer des clients satisfaits de leur expérience digitale que celles bénéficiant de moins d'insights (71 % contre 31 %).

La performance financière est étroitement liée à la qualité de l'expérience : 61 % des participants salariés d'une entreprise traditionnelle admettent que s'ils étaient clients de leur propre expérience digitale, ils se tourneraient « peut-être » ou « sûrement » vers d'autres marques. Ce chiffre tombe à 25 % chez les leaders.

Les responsables marketing, spécialistes IT et autres cadres ayant un avis positif sur leur expérience client ont confiance dans l'avenir de leur entreprise. Ils sont respectivement 37 % et 38 % plus susceptibles de se montrer optimistes vis-à-vis de la stratégie de leur entreprise pour 2021 (77 % contre 53 %) et concernant leurs perspectives d'évolution de carrière (72 % contre 49 %).

Figure 2 **Les leaders de l'expérience client, grands vainqueurs de l'année 2020**



Enquête Tendances digitales, 4e trimestre 2020, n – Leaders de l'expérience client = 1 081, Entreprises traditionnelles = 4 864

Les leaders de l'expérience client représentent 18 % des entreprises interrogées. Ils ont une *approche très mature de l'expérience client, dont la stratégie et la technologie, parfaitement alignées, sont un gage de réussite*. Tout au long de ce rapport, les leaders sont comparés aux **entreprises traditionnelles**, qui qualifient leur approche de l'expérience client d'« immature » à « relativement mature » et constituent 82 % de l'échantillon.

3. Rattraper le retard vis-à-vis du client

La crise de 2020 a appris aux entreprises qu'elles devaient interpréter et exploiter plus rapidement les données. La rapidité d'obtention d'insights était essentielle pour limiter les pertes et favoriser la croissance.

Les cadres dirigeants (vice-présidents et au-delà) de la catégorie traditionnelle avancent la capacité à faire preuve « d'agilité et de réactivité » comme la deuxième qualité principale qu'ils souhaitent développer au cours des années à venir, la première étant l'« innovation ».

Bien évidemment, une réaction rapide n'a d'utilité que si elle repose sur des informations. Aujourd'hui, la plupart des entreprises disposent d'un énorme gisement de données. Pourtant, seuls 23 % des dirigeants jugent leur société « très efficace » quand il s'agit d'obtenir rapidement des insights précis.

Les entreprises performantes dans ce domaine ont eu plus de succès au deuxième semestre 2020 et, en démontrant la valeur du marketing, elles se sont vu allouer des budgets compatibles avec une attitude plus agressive en 2021. Elles auront davantage tendance à augmenter leurs dépenses globales en acquisition, fidélisation et marketing.

Les leaders de l'expérience client ont déjà investi dans leur infrastructure d'obtention d'insights et détiennent donc un avantage pour accroître leurs budgets marketing et expérience. Ils ont généralement une longueur d'avance pour mesurer l'impact des dépenses marketing par l'attribution. Par exemple, les leaders sont deux fois plus nombreux que les autres à disposer de beaucoup d'insights sur les facteurs de fidélisation et de rétention (53 % contre 26 %). Ils sont donc mieux placés pour justifier des budgets marketing plus agressifs. Ils sont également bien plus disposés à augmenter leurs budgets marketing 2021 que les autres (60 % contre 39 %).

Figure 3 **De meilleurs insights permettent de débloquer les budgets marketing.**

	Augmentation du budget marketing	Augmentation du budget acquisition	Augmentation du budget fidélisation
Faible rapidité d'obtention des insights client	36 %	39 %	30 %
Grande rapidité d'obtention des insights client	50 %	52 %	44 %

Enquête Tendances digitales, 4e trimestre 2020, n – « Faible rapidité » = 487, « Grande rapidité » = 844

4. Le client a amené le marketing à jouer un rôle majeur.

Si les responsabilités du marketing ont augmenté ces 30 dernières années, depuis le début de la révolution digitale, elles ne leur ont pas toujours valu siéger à la table des dirigeants.

L'année qui s'est écoulée a néanmoins marqué un tournant décisif, puisque les trois quarts des cadres dirigeants (vice-présidents et au-delà) estiment que le marketing a joué un plus grand rôle dans la définition de leur stratégie en 2020.

L'analyse de plusieurs centaines de réponses libres à la question sur les raisons de cette évolution permet d'en identifier les causes, mais laisse également penser que cette tendance pourrait ne pas durer.

Dans la majorité des cas, la question est de savoir si le marketing maîtrise suffisamment les données pour cerner le client digital.

« Nos outils de mesure [digitaux] sont devenus plus sophistiqués, ce qui nous permet de démontrer l'impact du marketing, de sorte que [notre rôle] et notre budget soient plus importants. »

« Dans la situation actuelle, l'environnement digital a pris énormément d'importance. Dans la plupart des cas, le marketing dirigeait déjà ces projets, et il a gagné en pertinence et en responsabilité dans notre entreprise. »

« Nous nous approchons déjà doucement d'un modèle plus digital et d'un rôle accru du marketing dans ce domaine. La pandémie de COVID-19 a poussé nos clients traditionnels à se tourner vers le commerce en ligne et nous disposons des systèmes de données nécessaires pour découvrir leurs attentes et leurs comportements. Le conseil de direction fait appel au marketing pour être la voix de ces « nouveaux clients ».

Mais nombre d'entreprises n'en sont encore qu'au stade de la réaction et se tournent vers le marketing pour appréhender l'afflux de clients digitaux, sans pour autant s'engager dans une approche orientée expérience de la croissance.

« Notre direction entend faire face à la situation et nos clients sont présents en ligne, ce qui donne encore plus de poids au marketing. Mais le budget consacré à l'infrastructure et au recrutement reste inchangé. Le mot d'ordre est d'attendre de voir ce qui se passera après la pandémie. »

« Les habitudes de consommation de médias ont radicalement changé, alors même que tous les services doivent se débrouiller avec des budgets et des effectifs réduits. Les équipes en charge du marketing et de la promotion doivent développer des approches plus créatives avec des budgets restreints. En contrepartie, nous avons davantage accès aux réunions stratégiques. »

« Nos concurrents américains et asiatiques, qui bénéficient d'une meilleure stratégie digitale, avaient un avantage sur nous l'année dernière. On demande à l'équipe marketing de trouver une stratégie pour réagir, mais ce sont les autres qui la déploient. »

Les participants sont nombreux à souligner que la pandémie a davantage accéléré des tendances qu'elle n'en a créées¹. Depuis des années, les entreprises traditionnelles subissent la pression des nouveaux comportements des clients et de concurrents nés à l'ère digitale qui tentent d'exploiter les lacunes du marché.

Le marketing n'a jamais été aussi bien placé pour guider l'évolution des stratégies d'orientation et de commercialisation, voire de production. Ce sont toutefois les structures marketing orientées données qui ont le plus de chances d'y parvenir. Elles bénéficient d'un meilleur accès à des informations exploitables, et leur infrastructure martech et leur stratégie de données s'appuient généralement sur un groupe d'opérations marketing.

Principales conclusions et recommandations

- 60 % des participants en interne admettent que s'ils étaient clients de leur propre expérience digitale, ils seraient « peut-être » ou « sûrement » déçus. À quel niveau l'expérience digitale de votre entreprise échoue-t-elle ? C'est le moment de se poser honnêtement des questions et de renoncer aux réponses qui rassurent. Même lorsque le monde retrouvera une certaine normalité, plusieurs tendances continueront de bousculer le marketing. Les vainqueurs seront les entreprises qui sauront s'adapter en permanence.
- **Tendances du secteur : TSB Bank a réagi rapidement aux perturbations causées par la pandémie de COVID-19 en mettant en ligne des formulaires indispensables en moins d'une semaine, évitant ainsi à nombre de ses clients d'avoir à se rendre en agence. La banque a traité plus de 80 000 transactions en ligne en à peine huit semaines. Suite à la fermeture de nombreuses agences, le nombre de clients utilisant des services bancaires en ligne pour la première fois a explosé, et il a fallu revoir entièrement le processus de traitement des demandes des entreprises afin de leur offrir une expérience digitale en libre-service.**
- Pour plus des trois quarts des cadres dirigeants, dans la mesure où les clients digitaux relèvent du marketing, celui-ci a joué un rôle plus actif dans la stratégie lors de la pandémie. Les responsables marketing qui afficheront des performances digitales supérieures à la moyenne et pourront présenter des indicateurs de performance clés aux parties prenantes externes resteront à la table des dirigeants. Par exemple, dans les entreprises où le marketing dispose d'outils solides pour obtenir des insights précis et les tester sur le terrain, le directeur financier est deux fois plus enclin à reconnaître l'importance de l'expérience client que dans les sociétés moins bien loties.
- La manière dont les entreprises appréhendent l'infrastructure technologique est une variable déterminante de leur capacité à réunir et interpréter rapidement les signaux digitaux. Celles qui utilisent une plateforme cloud pour intégrer leurs données client et marketing, que ce soit indépendamment ou avec les systèmes en place, ont deux fois plus de chances d'accéder rapidement à des insights que les entreprises dotées d'une plateforme « maison » ou de solutions ad hoc.
- **Tendances du secteur : La fintech australienne Hay a lancé son application, son site web et sa campagne de commercialisation en février 2020, quelques semaines à peine avant que la pandémie ne vienne ébranler le monde. Les données étant traitées sur une plateforme digitale cloud, la société avait la souplesse et les insights nécessaires pour réagir rapidement. Elle a ainsi pu réexaminer son expérience d'onboarding et identifier les points d'abandon dans le processus de conversion tout au long du funnel. Forte de ces informations, l'entreprise a réussi à augmenter le taux de conversion du début à la fin de 265 % en l'espace d'une semaine.**

Collaborer, même à distance

5. Utilisez votre propre bureau.

Le passage au télétravail sera probablement le fait le plus marquant et l'effet le plus durable de la pandémie.

En mars 2020, 28 % des responsables marketing disaient télétravailler au moins un ou deux jours par semaine. Lorsqu'ils ont été interrogés en septembre sur la manière dont ils envisageaient les choses après la pandémie, ce chiffre dépassait 80 %. Ils étaient par ailleurs 46 % à estimer qu'ils travailleraient à distance au moins trois jours par semaine. Un responsable marketing sur trois disait néanmoins « avoir hâte de revenir au bureau »².

Ces forces contraires façonneront l'avenir du monde du travail et donneront la possibilité aux entreprises d'acquiescer un avantage concurrentiel.

Le point de vue des dirigeants a considérablement évolué, sous l'impulsion des résultats étonnamment positifs du passage soudain au télétravail.

Dans l'enquête de suivi, la productivité est l'un des signes encourageants pour les performances des entreprises, 70 % des cadres dirigeants ayant fait part de niveaux de productivité stables, voire supérieurs. Moins d'un participant sur cinq signale une productivité personnelle inférieure à la normale³.

Si la hausse de la productivité est imputable à plusieurs facteurs, le premier d'entre eux reste néanmoins le télétravail. Encourager la partie télétravail du modèle hybride en 2021 est une option à creuser. C'est l'occasion pour les entreprises de renforcer leurs effectifs, de recruter des spécialistes et d'améliorer la collaboration avec leurs partenaires.

Mais l'entreprise distribuée ne peut pas se contenter d'un système de messagerie simplifié. Les tâches les plus importantes sont souvent accomplies lorsque les collaborateurs, happés par des échanges permanents, s'en détournent pour se concentrer sur l'analyse, l'écriture et la stratégie. Les outils capables de préserver la motivation tout au long d'un travail asynchrone sont susceptibles d'avoir un effet radical sur la productivité⁴.

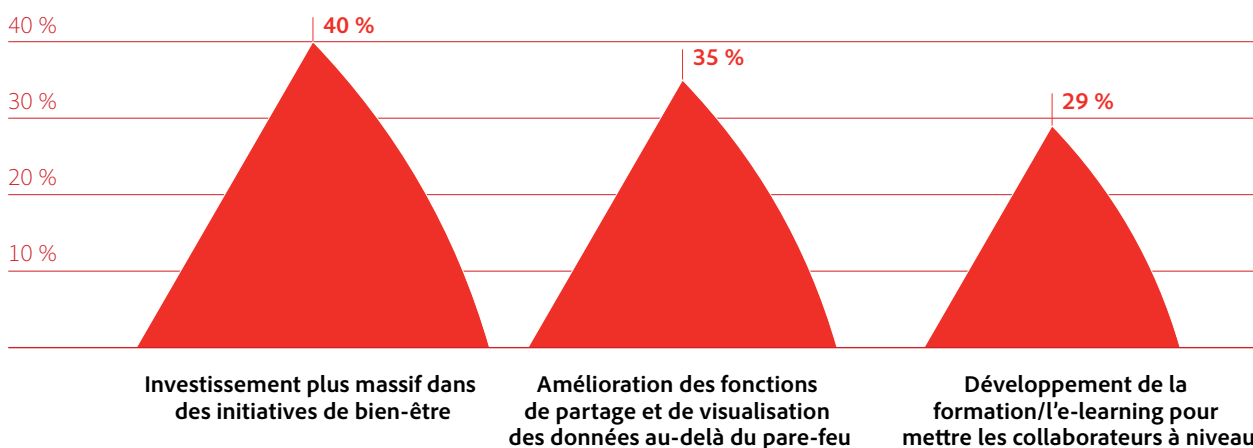
Le développement de la formation, l'amélioration du partage des données pour les collaborateurs à distance et la compensation des effets du télétravail sur la cohésion des équipes par des programmes de bien-être font partie des principales initiatives lancées en réponse au télétravail.

Les bonnes pratiques d'aide aux télétravailleurs qui commencent à voir le jour peuvent faire la différence auprès des effectifs en place et des futures recrues. Un quart des dirigeants indiquent octroyer des primes aux collaborateurs à distance (pour le mobilier de bureau, les ordinateurs, une meilleure connexion, etc.) et 18 % le font pour permettre à leurs salariés de travailler ailleurs que chez eux.

Figure 4 **Les dirigeants considèrent la formation, le partage de données et les programmes de bien-être comme des moyens d'optimiser le télétravail.**

S'agissant des répercussions à long terme du télétravail, laquelle des mesures suivantes votre entreprise prévoit-elle d'adopter, le cas échéant ?

▲ VP+



Enquête Tendances digitales, 4e trimestre 2020, n = 232

6. Télétravail, culture et rivalité pour les talents digitaux

Environ deux tiers des participants affirment que leur entreprise prévoit des approches du travail de plus en plus hybrides, conjuguant présentiel et distanciel.

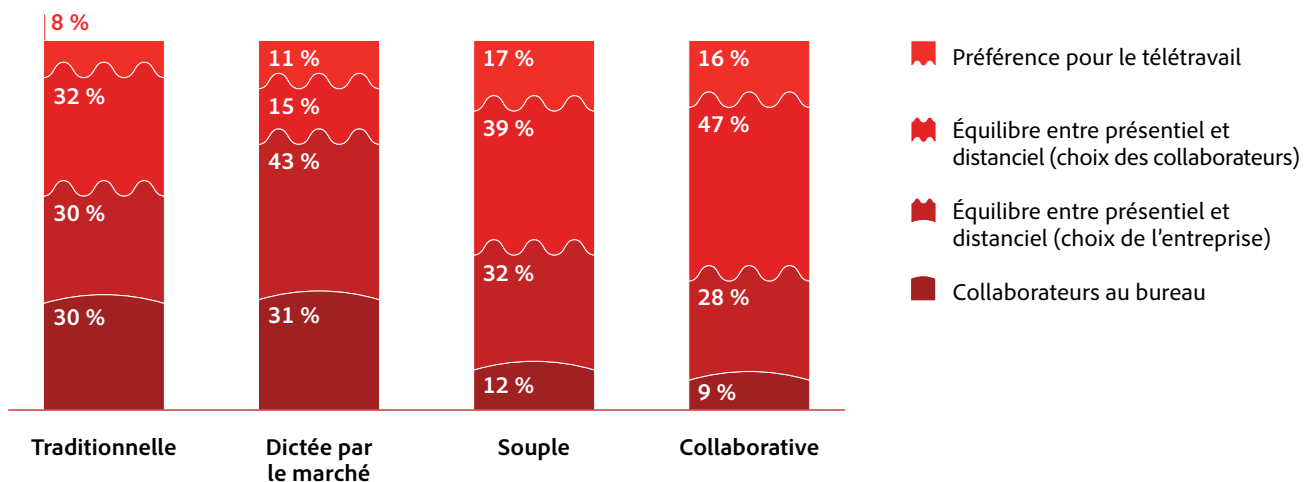
Cette tendance varie néanmoins en fonction de la culture de l'entreprise. Les entreprises traditionnelles, qui possèdent une structure hiérarchique et une culture dictée par le marché, sont les plus nombreuses à préférer le travail en présentiel. Les sociétés souples, qui donnent la priorité à la responsabilité individuelle, et celles privilégiant une culture collaborative, qui valorise l'individu, sont plus ouvertes au télétravail « à la carte ».

La révolution du télétravail est annoncée depuis des années mais, en pratique, ce mode d'organisation n'est guère répandu, en dehors de certains secteurs. Nombreux sont désormais ceux qui souhaitent bénéficier de ce privilège jusqu'ici octroyé à une minorité. La manière dont les entreprises appréhendent leurs politiques de télétravail peut être un atout ou un frein à l'embauche des meilleurs talents spécialisés dans le digital et l'expérience client. Interrogés sur les motivations de leurs collaborateurs les plus performants dans ces deux domaines essentiels, les dirigeants indiquent la « souplesse », uniquement devancée par l'« évolution professionnelle », avant la « rémunération globale ».

Le changement de culture d'entreprise est une décision importante, qui ne doit jamais être prise à court terme, mais les dirigeants peuvent faire valoir une évolution tactique au niveau de l'équipe, susceptible de faire immédiatement la différence et d'avoir des effets tangibles. Les premiers à adopter ce type d'approche laisseront leurs collaborateurs libres d'organiser au mieux leur emploi du temps et leur environnement de travail.

Figure 5 **Certaines cultures d'entreprise peuvent passer à côté d'une opportunité en raison de leur approche du télétravail.**

Parmi ces propositions, laquelle décrit le mieux l'attitude de votre entreprise vis-à-vis du télétravail en 2021 et au-delà ?



Enquête Tendances digitales, 4e trimestre 2020, n = 435

Principales conclusions et recommandations

- Le télétravail aura un impact considérable et durable sur la continuité de l'activité des entreprises. Il requiert de nouvelles stratégies marketing pour attirer et retenir les clients. Nouveau positionnement des marques, meilleures applications mobiles, publicité moins focalisée sur les zones urbaines à forte densité de population : le télétravail influencera chaque aspect du marketing, mais aussi de l'entreprise au sens large.
- Les entreprises les plus ingénieuses investissent d'ores et déjà dans les environnements de travail à distance, car elles savent qu'il s'agit du meilleur moyen de tirer le plus profit de la situation aujourd'hui et d'attirer les talents par la suite.
- Lorsque les salariés ont été invités à travailler chez eux en 2020, ils se sont sentis libres d'innover, de simplifier les processus et de mieux communiquer au sein de leurs équipes et au-delà. Dans la plupart des entreprises, la productivité a été « stable », voire « supérieure ». Si la nécessité du moment était l'un des facteurs de l'équation, le retour à la normalité n'a pas pour but de revenir aux pratiques standard et aux cloisonnements internes qui freinaient les actions marketing.
- Plusieurs tendances soulignent l'importance d'adopter de bonnes pratiques pour acquérir des connaissances et faire preuve d'anticipation. Entre la rapidité du changement, la dispersion des équipes et la rotation du personnel vraisemblablement supérieure à la moyenne lors du retour à la normale, le risque de perdre des données institutionnelles et d'oublier les leçons apprises sur les clients n'est pas mince.
- L'acquisition de connaissances est une problématique bien connue des disciplines de marketing digital. Les employés de secteurs clés, comme l'analytics, la recherche et la gestion des technologies marketing, travaillent souvent au sein d'équipes réduites, où le turnover est supérieur à la moyenne.
- Inconsciemment, les entreprises vont se diviser en deux catégories : les rigides et les flexibles. Dans la lutte pour attirer les meilleurs talents dans les domaines du digital et de l'expérience client, la flexibilité l'emportera haut la main.

Entreprises flexibles	Entreprises rigides
Travail hybride ou entièrement à distance, ce sont les collaborateurs qui décident.	Travail en présentiel ou hybride, c'est le manager ou le responsable RH qui décide.
Les employés sont encouragés à « débrancher » après le travail et pendant le week-end.	Les employés sont censés être constamment opérationnels.
Les dirigeants évaluent la productivité sur la base des tâches accomplies et de la qualité du travail.	La productivité se mesure en temps, et est surveillée et évaluée par un logiciel.
Le télétravail est perçu comme un gain de productivité, encouragé par le versement de primes pour le matériel et l'équipement qu'il nécessite.	Le télétravail est perçu comme un gain d'efficacité, mesuré en termes d'économies réalisées par salarié à distance.

Réorganisation

7. Éliminer deux des trois obstacles à une expérience digitale d'exception

Dans un contexte économique instable, la rapidité d'analyse et d'action est l'une des clés de la réussite.

À l'inverse, les trois principaux obstacles à la création d'une expérience digitale d'exception sont les problèmes de workflow, les technologies en place et le manque de compétences digitales.

Souvent confondu avec les processus à proprement parler, le **workflow** est un ensemble de méthodes visant à augmenter leur efficacité.

La généralisation du télétravail a contraint les entreprises à se focaliser sur la productivité dans un contexte d'équipes dispersées, ce qui leur a permis de réévaluer chaque processus important afin d'améliorer le workflow, en insistant sur les goulets d'étranglement, les tâches répétitives et les dépendances.

Le manque de **compétences ou de capacités digitales** est un problème technologique à 25 % et humain à 75 %.

Au cours des neuf derniers mois de l'année 2020, les entreprises ont innové par nécessité, la moitié des managers senior déclarant qu'il s'agissait de la période la plus novatrice qu'ils aient connue dans leur entreprise. Les progrès sont venus des collaborateurs explorant de nouveaux modes de travail, avec les ressources et la technologie nécessaires à portée de main⁵.

Les responsables marketing, tous niveaux confondus, peuvent être aidés dans leur quête de compétences et d'amélioration de l'expérience digitale par des programmes de formation qu'il est possible de déployer à la demande. Or, seulement 43 % des entreprises proposent des ressources de formation virtuelle dignes de ce nom.

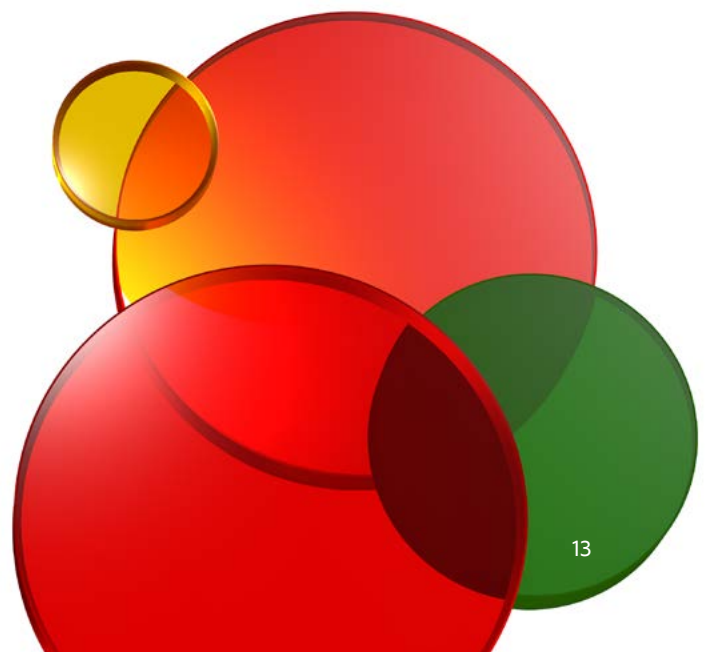
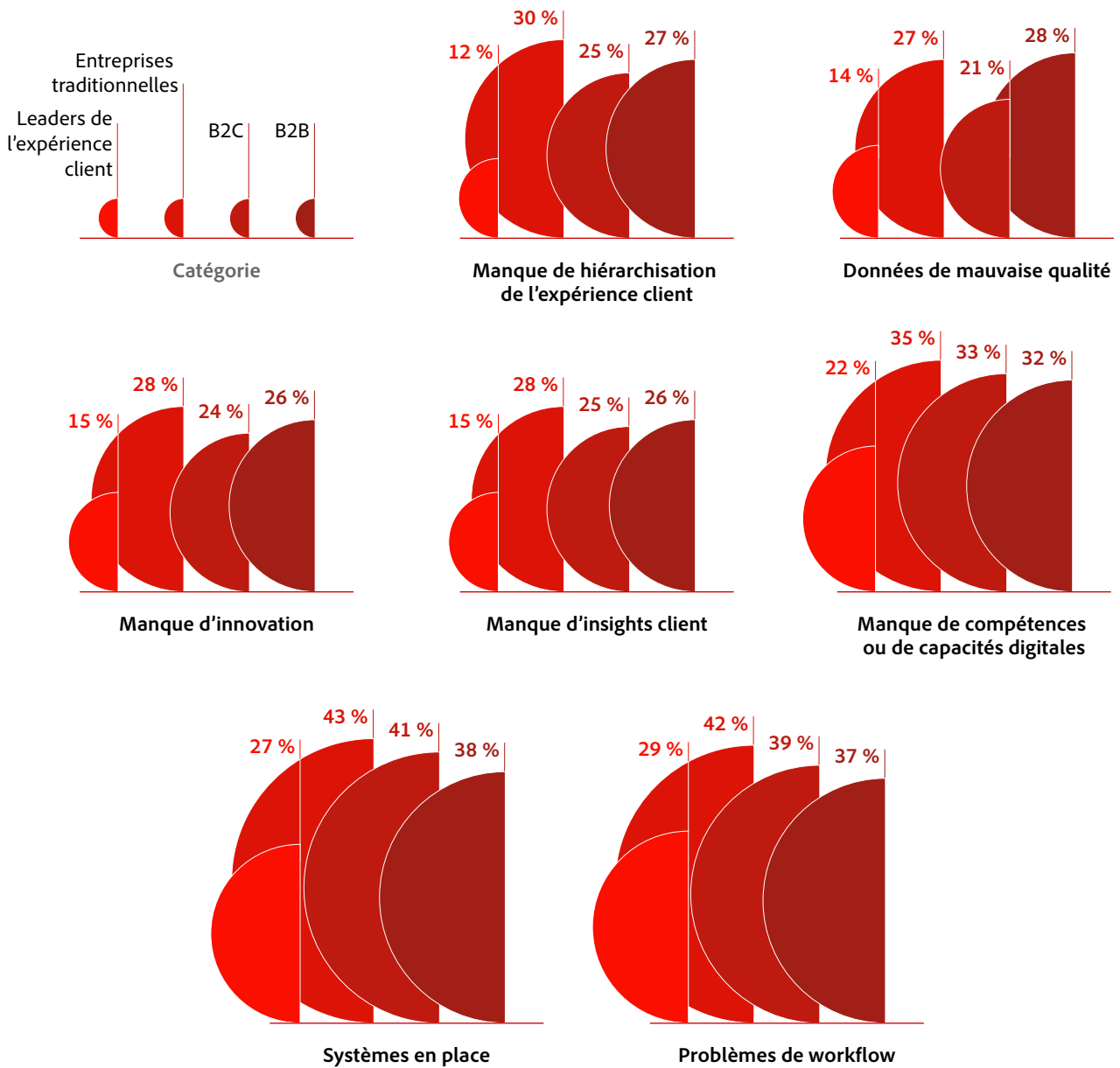


Figure 6 Les problèmes de workflow, les technologies existantes et le manque de compétences digitales entravent le marketing et l'expérience.

Qu'est-ce qui freine votre équipe marketing/expérience client, le cas échéant ?



Enquête Tendances digitales, 4e trimestre 2020, n – B2C = 1 189, B2B = 1 209, Leaders de l'expérience client = 605, Entreprises traditionnelles = 2 868

8. L'instabilité économique impose de la souplesse technologique.

Dans toutes les entreprises, leaders de l'expérience client exceptés, les technologies en place sont considérées comme le principal obstacle à l'efficacité du marketing et de l'expérience client.

Pour certaines, la solution consiste à partir (ou repartir) de zéro avec une nouvelle plateforme unificatrice, mais pour la plupart, la voie la plus évidente vers l'amélioration associe les technologies héritées et une couche de gestion des données dans le cloud.

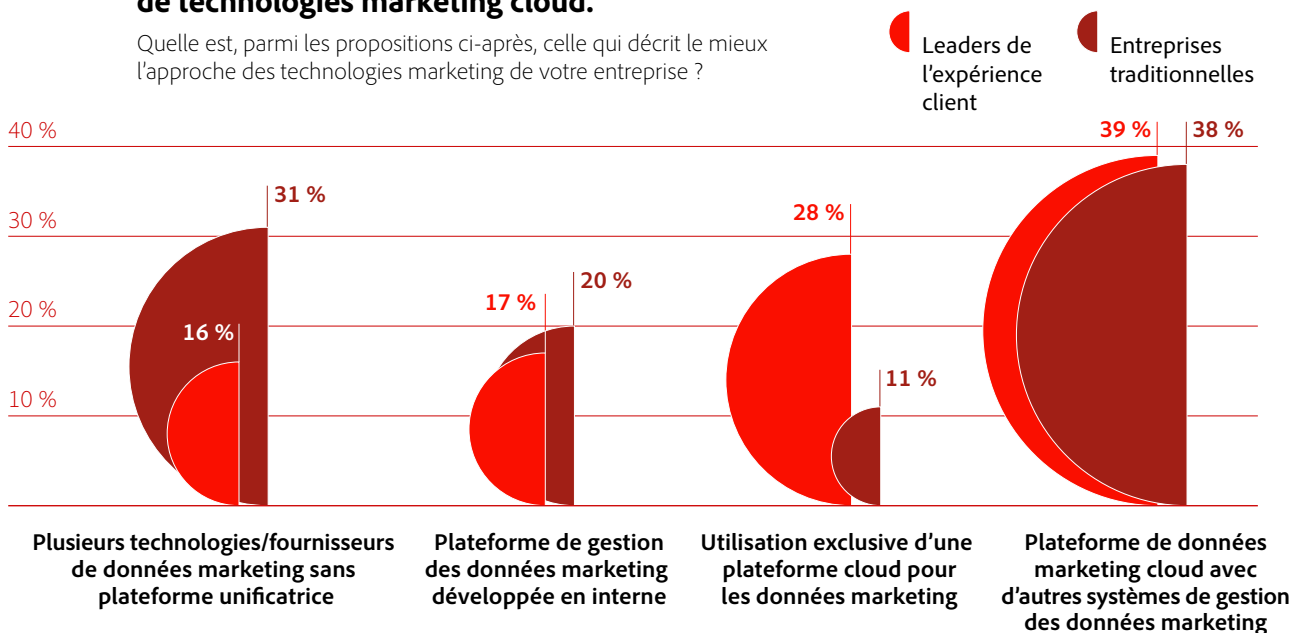
Même si elles essaient de réduire les coûts et le nombre de fournisseurs dont elles dépendent, l'écosystème complexe de plateformes tierces et de solutions internes et spécifiques persistera un certain temps, surtout dans les grandes entreprises.

Dans le même temps, l'agilité et la capacité à ajouter des fonctionnalités à la demande sont des priorités absolues.

Dès lors, les entreprises optent pour une approche fédérant ces systèmes disparates au sein d'une même plateforme, qui met à profit l'interopérabilité et la souplesse de l'architecture cloud.

Figure 7 **Les leaders de l'expérience client se distinguent par des plateformes de technologies marketing cloud.**

Quelle est, parmi les propositions ci-après, celle qui décrit le mieux l'approche des technologies marketing de votre entreprise ?



Enquête Tendances digitales, 4e trimestre 2020, n – Leaders de l'expérience client = 766, Entreprises traditionnelles = 3 297

Même les leaders de l'expérience client ne sont que 28 % à utiliser exclusivement une plateforme cloud pour les données marketing, et ce chiffre tombe à 11 % chez les autres. De même, les entreprises traditionnelles sont deux fois plus nombreuses (31 %) que les leaders de l'expérience client (16 %) à ne pas utiliser de plateforme unificatrice.

Les effets de l'intégration via le cloud sont visibles dans les capacités respectives de ces entreprises dans

le secteur clé de l'analytics (voir figure 8 ci-dessous). L'efficacité est l'un des effets les plus tangibles de la migration vers une plateforme de données cloud. Ainsi, dans une récente étude réalisée dans le secteur des médias et du divertissement, les participants ayant adopté une approche cloud font état d'une réduction moyenne des délais de 25 %⁶.

Figure 8 **Les responsables marketing utilisant une plateforme cloud sont plus performants en matière d'insights.**

	Rapidité d'obtention d'insights « très élevée »	Précision des insights « très élevée »	Exploitabilité des insights « très élevée »
Plateforme cloud pour les données marketing	23 %	26 %	25 %
Plateforme de données interne/solutions ad hoc	12 %	15 %	14 %

Enquête Tendances digitales, 4e trimestre 2020, n – Solution cloud = 569, Solution interne = 503

9. Opportunité liée aux fonctionnalités émergentes

Quelles fonctionnalités marketing émergentes feront pencher la balance et aideront les responsables marketing à s'adresser à leurs audiences et à fidéliser les clients ?

Les consultants et cadres en agence ont une vision bien à eux, alimentée par les multiples clients de leurs secteurs cibles. Leurs réponses ont été regroupées par catégorie sectorielle (B2B ou B2C).

L'afflux d'acheteurs professionnels et de consommateurs en ligne souligne l'importance de la personnalisation comme levier de l'expérience client, à actionner en temps réel.

La personnalisation est l'objectif clé de l'expérience et du marketing digitaux depuis leurs tout débuts. Néanmoins, pénalisée par des définitions changeantes, des difficultés liées aux anciennes technologies et la fragmentation des données entre les fonctions, elle est encore souvent perçue comme une discipline « émergente ».

Une véritable personnalisation de l'expérience client implique de surmonter ces obstacles, d'établir une stratégie réactive basée sur les insights et de déployer

les technologies de machine learning et d'IA pour agir à la vitesse du client.

Qu'est-ce que la télévision aujourd'hui ? Pour une personne de moins de 40 ans (et la plupart des gens plus âgés), la télévision est une offre de contenus vidéo de qualité. En 2020, les taux de résiliation d'abonnements à des chaînes payantes au profit de services de streaming vidéo ont atteint des sommets⁷.

La multiplication des modes et lieux de consommation du contenu constitue une opportunité majeure pour les responsables marketing, quel que soit leur marché cible. Avec l'achat automatisé d'impressions vidéo, ils peuvent cibler des segments étroits et ultra pertinents, et procéder à des mesures et optimisations précises pour bénéficier d'un retour sur investissement et/ou d'une notoriété de marque positifs.

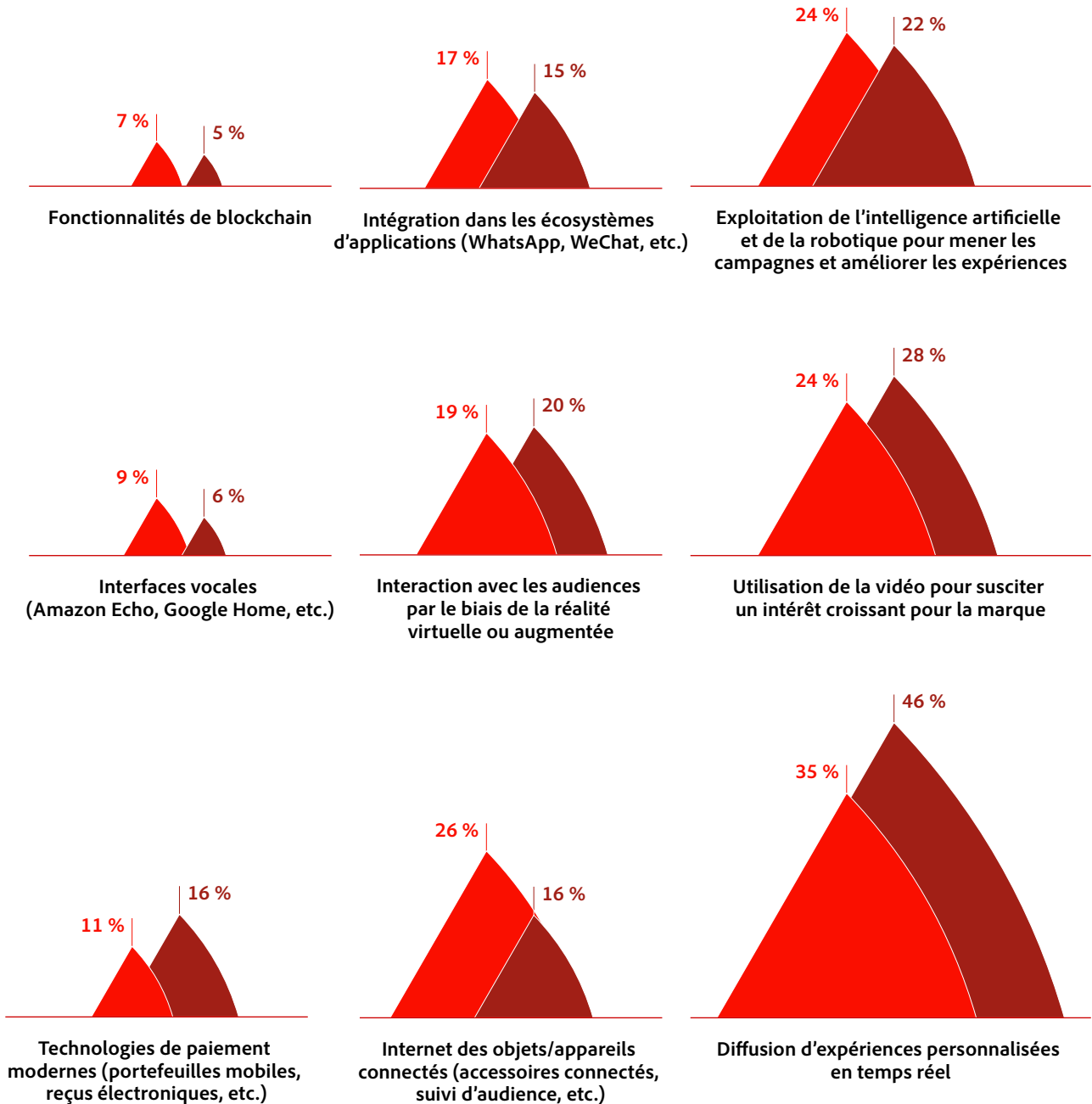
L'utilisation de **robots pilotés par l'IA** a gagné en maturité, grâce à une technologie facile d'accès et mieux comprise par les entreprises.

Les marques ont largement abandonné les anciennes approches interruptives des chatbots au profit de fonctions orientées services qui limitent les coûteuses interventions humaines et les écourtent lorsqu'elles s'avèrent malgré tout nécessaires.

Figure 9 **La personnalisation, la vidéo et les expériences assistées par l'IA font pencher la balance.**

Quelles fonctionnalités émergentes auraient le plus d'impact dans le secteur (sélectionné) ?

▲ Secteurs B2B ▲ Secteurs B2C



Enquête Tendances digitales, 4e trimestre 2020, n – B2C = 1 156, B2B = 979

10. L'expérience repose sur la transparence et la confiance.

Alors que l'amélioration de l'expérience client n'a jamais été aussi importante, la personnalisation est la principale opportunité qui se dégage des fonctionnalités marketing émergentes. Les marques qui proposent des expériences personnalisées pertinentes placent le client au cœur de leur stratégie, la confidentialité des données reposant sur la confiance et la transparence.

Mais surtout, face à des clients mieux informés et plus exigeants, les entreprises donnent la priorité à la confidentialité des données. Cette dernière fait ainsi partie intégrante de l'expérience client pour 92 % des responsables marketing.

L'autorisation du client à partager ses données est un acte de confiance. Confiance qui se gagne dès le début de la relation client, si l'on en croît les leaders de l'expérience, qui sont à 53 % « tout à fait d'accord » pour dire que « la manière dont une marque gère le consentement des clients lors de leur première interaction conditionne leur confiance future ».

Or, sur ce point, beaucoup d'entreprises ne sont pas à la hauteur des attentes des clients. Seulement 53 % des dirigeants des sociétés traditionnelles admettent

que la confidentialité et le consentement jouent un rôle clé dans la planification, contre 68 % des leaders de l'expérience client.

La majorité des participants font état d'une marge de progression. Ils ne sont en effet que 21 % à juger que leur entreprise « réussit vraiment » à expliquer aux clients comment leurs données sont collectées et utilisées. À peine 16 % d'entre eux estiment que leur entreprise « réussit vraiment » à expliquer la valeur ajoutée offerte en échange du consentement des clients lorsqu'ils découvrent la marque. Et ils ne sont que 17 % à considérer que leur entreprise « réussit vraiment » à collecter des données de premier niveau afin de proposer de solides expériences tout au long du parcours client.

Depuis les débuts du digital, les responsables marketing s'appuient sur des cookies tiers pour la publicité pilotée par les données. Or, ces cookies seront restreints par les principaux navigateurs à l'horizon 2021-2022. 60 % des cadres dirigeants reconnaissent que ces restrictions perturberont leurs activités marketing.

Pour les entreprises, il est essentiel de connaître les avantages des données de premier niveau par rapport aux cookies tiers (de moins en moins pris en charge par les navigateurs) afin d'offrir des expériences client de meilleure qualité.

Au final, la confidentialité est bien plus qu'une obligation aux yeux des entreprises avant-gardistes. La moitié des leaders de l'expérience client, contre un tiers des sociétés traditionnelles, sont « tout à fait d'accord » pour dire que la transparence dans l'utilisation des données client peut être un facteur de différenciation.

11. MOPS est désigné acronyme de l'année 2021.

Les opérations marketing (MOPS) sont le socle des données, des workflows, de la gestion des technologies et des autres variables du service marketing moderne.

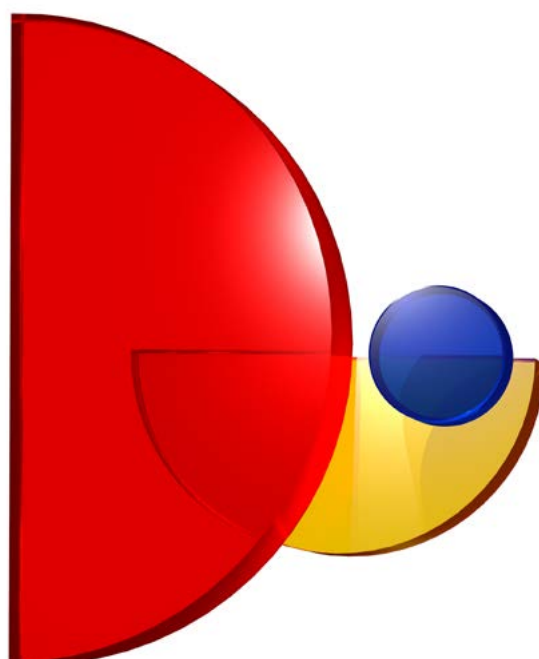
Avec le passage au télétravail et la nécessité de repenser les processus, les MOPS sont en passe de devenir indispensables.

Aux yeux des spécialistes des technologies, la fonction MOPS a un impact majeur sur l'expérience client digitale. Dans les entreprises dotées de fonctions MOPS, les participants avec un profil IT ou technologique sont quasiment quatre fois plus nombreux à estimer qu'ils excellent dans l'amélioration de l'expérience digitale (22 % contre 6 %)

Cette performance s'explique par des processus et une expertise axés sur certains des volets les plus complexes du marketing, comme la définition, l'analyse et l'utilisation des données. Les entreprises MOPS sont entre une fois et demie et deux fois plus susceptibles que les autres d'être « parfaitement à même » de générer, de consulter et d'exploiter des insights.

Par ailleurs, le directeur financier d'une entreprise disposant d'un groupe d'opérations marketing est presque 60 % plus susceptible de reconnaître l'importance de l'expérience client et du marketing (54 % contre 30 %). L'une des fonctions clés des MOPS est de définir, gérer et communiquer des indicateurs de performance clés (KPI) dans un langage adapté aux différentes parties prenantes, ce qui crée un cycle vertueux, dans lequel les parties prenantes se tournent vers le service marketing pour obtenir des données et des conseils.

Les fonctions opérationnelles ne reçoivent pas toujours l'attention qu'elles méritent. Les MOPS sont pourtant loin d'être ennuyeuses. Grâce à elles, les responsables marketing disposent du temps, des outils et des insights dont ils ont besoin pour donner le meilleur d'eux-mêmes.



Recommandations

- L'analyse du workflow fait partie des priorités qui peuvent être projetées dans le futur ou passer entre les mailles du filet. Mais si l'objectif visé est l'efficacité du marketing, l'amélioration du workflow est un bon moyen de l'atteindre, souvent avec un minimum d'investissement.

Dans la plupart des cas, les équipes pourront identifier rapidement les limites et les redondances des processus en place, et trouver des moyens d'optimiser le workflow. Elle peuvent en outre répondre à des questions clés pour repérer des opportunités.

1. Qu'est-il possible d'automatiser ? L'automatisation des tâches répétitives a rapidement progressé, sous l'influence d'un grand nombre d'outils d'IA et de machine learning, dont la plupart s'intègrent dans les systèmes de gestion du marketing.
2. Les équipes tirent-elles pleinement parti des technologies sur lesquelles reposent les principaux processus ? Il arrive souvent que des technologies sophistiquées ne soient utilisées qu'à minima. Réalisez un audit pour chaque outil intégré d'automatisation, d'analyse ou de conception de modèles pouvant ne nécessiter qu'une formation supplémentaire.
3. Qu'est-il possible d'opérationnaliser ? Les MOPS se chargent de volets du support marketing, comme le reporting analytique avancé, la gestion des bases de données ou l'évaluation technologique, qu'il vaut mieux confier à une équipe spécialisée.

- **Tendances du secteur : Lorsque la police britannique a commencé à dématérialiser une partie de ses opérations fin 2019, son principal objectif était l'efficacité. Elle est du reste parvenue à réduire les délais de traitement des dépositions de plusieurs jours à quelques minutes, économisant ainsi 25 000 heures de travail. Mais au mois de mars 2020, en pleine pandémie, ces initiatives ont revêtu une importance capitale en permettant de limiter les contacts physiques et donc de protéger la santé des officiers de police et des citoyens.**

- Alors que les ressources marketing devraient être restreintes au cours de l'année à venir, les dirigeants ne se sont jamais autant intéressés à l'exécution digitale. Les meilleures solutions martech étant souples et collaboratives, les responsables marketing travaillent mieux avec les systèmes en place et en intègrent rapidement de nouveaux.

Tendances du secteur : Dah Chong Hong (DCH) est un distributeur de produits automobiles et de biens de consommation diversifié, présent dans 12 pays asiatiques. Sur un marché de plus en plus complexe et digital, la société a opéré une transformation digitale majeure centrée sur l'expérience client, sans perdre de vue ses utilisateurs internes et ses partenaires. En faisant le lien entre les outils existants et un nouveau système plus efficace, elle est parvenue à supprimer le transfert de données manuel et les fastidieuses solutions en place. Côté client, les résultats sont tangibles, avec une hausse de 50 % du trafic en ligne et de 60 % du nombre de nouveaux comptes.

- Trouvez des opportunités qui offrent une nouvelle approche pour des fonctionnalités déjà familières. L'intelligence artificielle n'a pas besoin d'être révolutionnaire pour avoir un impact. La plupart des applications de machine learning trouvent ainsi parfaitement leur place dans les activités quotidiennes.

Tendances du secteur : Marshall Wolf Automation est un distributeur d'automatismes industriels américain. Cette marque B2B fondée il y a 35 ans voulait appliquer une approche B2C à son expérience d'achat. En ajoutant des recommandations de produits optimisées par l'IA, l'entreprise a considérablement amélioré la découverte des nouveautés et augmenté la valeur de commande moyenne de 20 %.

- La confidentialité est gage d'expérience client positive. Pourtant, tous types d'entreprises confondus, plus de **75 %** des personnes interrogées en moyenne **reconnaissent que tout ce qui touche à la confidentialité est géré par un autre groupe** (département juridique, IT, etc.). La collaboration entre ces différents groupes est essentielle, et les responsables marketing doivent savoir comment la confidentialité est définie, gérée et abordée au sein de l'expérience client.

Principes directeurs pour 2021

12. L'avenir de l'expérience passe par l'empathie.

Interrogés sur le terme qui décrit le mieux leur expérience client, 64 % des dirigeants ont répondu « fluide »⁸.

Si elle est bien ce qui définit ce stade d'évolution de l'expérience, la commodité digitale est quasiment un prérequis qui ne constitue donc pas un argument de vente imparable sur le long terme, hormis pour quelques grandes marques.

L'empathie est un facteur de différenciation sous-utilisé, qui est accessible à tous en se basant sur l'excellente connaissance des clients et des produits et en la mettant à profit aux étapes clés de l'expérience.

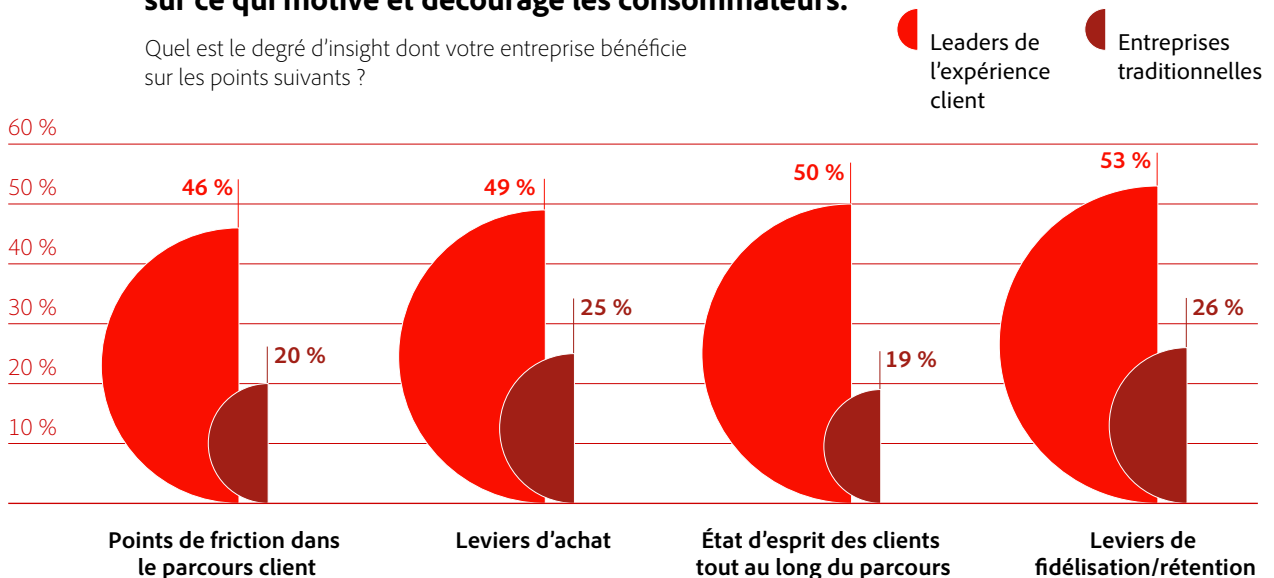
La prise en compte de l'état psychologique du client est importante en période de pandémie et les responsables marketing savent pertinemment que le parcours client a toujours une dimension émotionnelle, y compris dans le B2B. Des points de friction apparaissent dès

qu'il faut prendre une décision, l'espoir le disputant à l'impatience, au stress et à l'inquiétude. La prochaine étape de la gestion de l'expérience consistera à analyser le parcours émotionnel du client et à s'y adapter.

Seulement une entreprise traditionnelle sur cinq dispose de « nombreux insights » sur l'état d'esprit de ses clients ou sur les points de friction du parcours client. La proportion de celles qui connaissent parfaitement les leviers d'achat et de fidélisation n'est guère plus importante.

Les responsables marketing sont très doués pour comprendre ce que les audiences ressentent et imaginer des campagnes qui créent un lien affectif avec leur marque. Pour remporter des marchés, les marques qui ne peuvent se distinguer par la seule commodité doivent utiliser ces compétences tout au long de l'expérience client.

Figure 10 **Les leaders de l'expérience client ont davantage d'insights sur ce qui motive et décourage les consommateurs.**



Enquête Tendances digitales, 4e trimestre 2020, n – Leaders de l'expérience client = 489, Entreprises traditionnelles = 2 459

13. Le client ne ralentit pas le rythme.

Si le monde devrait retrouver un visage plus familier en 2021, les individus, la culture et les marchés continueront d'avancer à un rythme trépidant.

Interrogés sur les tendances émergentes du marketing, les dirigeants de structures marketing B2C prévoient une rupture dans le comportement des clients, la technologie et les conditions du marché.

Or, chaque rupture est à la fois une opportunité et un défi.

Le développement des activités en ligne intervient au moment même où la 5G repousse les limites des interactions digitales. Il suffit d'avoir assisté à des visioconférences pendant toute une journée pour savoir que la latence est fatigante et contreproductive. Aujourd'hui, la latence moyenne d'une expérience mobile en 4G est comprise entre 30 et 60 millisecondes. C'est peu et, pourtant, le temps paraît plus long, car il faut environ 10 millisecondes au cerveau pour réagir.

Avec la 5G, la latence est approximativement de 5 millisecondes, ce qui constitue une véritable révolution en matière d'expérience. Elle met d'innombrables fonctions à la portée du grand public et des entreprises, notamment celles où la réactivité prime, que ce soit dans les jeux ou l'automatisation industrielle. Selon le Forum Économique Mondial, la 5G devrait générer plus de 10 000 milliards de livres sterling d'ici 2035⁹.

Cela dit, comme nous l'avons vu tout au long de ces 10 années d'enquêtes, une marée montante du digital ne profite pas à tout le monde.

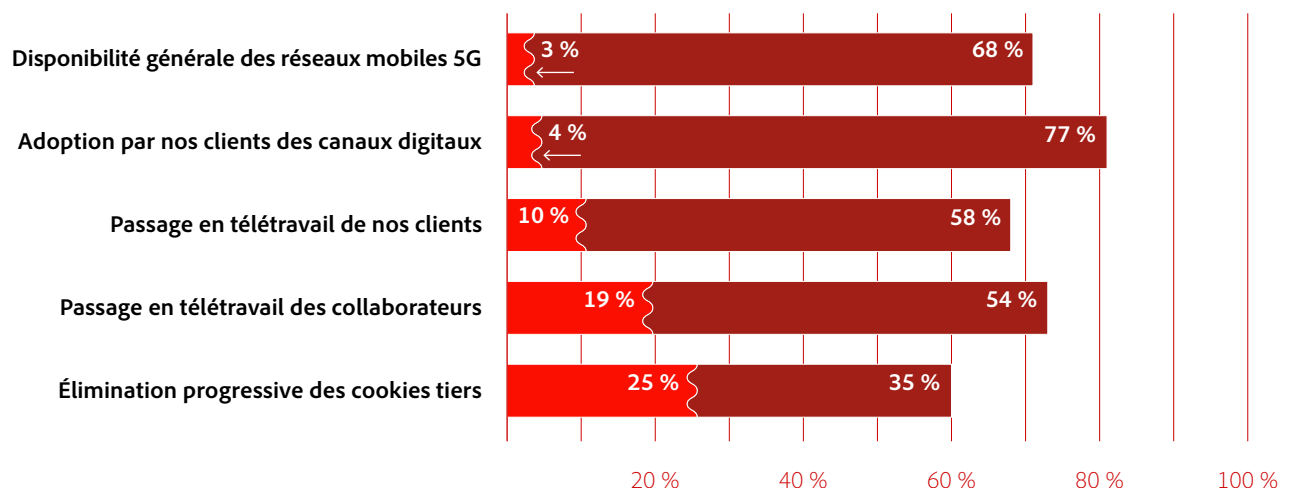
Par exemple, plus de 80 % des dirigeants considèrent l'engouement de leurs clients pour les canaux digitaux comme une rupture, la grande majorité d'entre eux y voyant un impact positif. Pourtant, nombre de sociétés ne parviendront pas à exploiter le phénomène. La réussite, comme l'échec, des entreprises est liée depuis toujours à leur degré de préparation et à leur réponse au changement.

Les leaders de l'expérience client décrits dans les conclusions de cette étude voient une opportunité dans chaque rupture, car leur principale compétence est la gestion efficace du changement.

Figure 11 **Les ruptures marketing se poursuivront en 2021 et au-delà.**

Estimez-vous que ces événements à venir créeront une rupture, positive ou négative ?

 Rupture négative (défi)  Rupture positive (opportunité)



Enquête Tendances digitales, 4e trimestre 2020, n – Agence = 2 508, VP+ (B2C) = 176

* Participants en agence commentant la rupture pour les entreprises clientes.

14. La mission d'une marque n'a d'intérêt que si elle est intéressante.

La mission d'une marque est sa raison d'être, au-delà du profit¹⁰. Elle a été mise en corrélation avec différents avantages, de la fidélisation des clients au pilotage de la stratégie.

Mais l'impact le plus évident de la mission d'une marque est probablement celui exercé sur les collaborateurs, la motivation des salariés étant un atout considérable, si ce n'est le principal.

Même si seulement 27 % des consommateurs arrivent à décrire la mission de leurs marques préférées, 56 % des salariés affirment que leur entreprise a une mission de marque bien définie. 82 % d'entre eux assurent que cette mission a un effet positif sur eux à titre personnel¹¹.

Cependant, tous les énoncés de mission n'ont pas le même impact. Ils ne doivent pas se limiter à un slogan.

D'après une analyse de texte portant sur plus de 800 énoncés de mission de marque, seulement 40 % remplissent des critères standard d'authenticité, de valorisation et d'orientation client. Le processus de cette analyse est décrit dans la **section Méthodologie**.

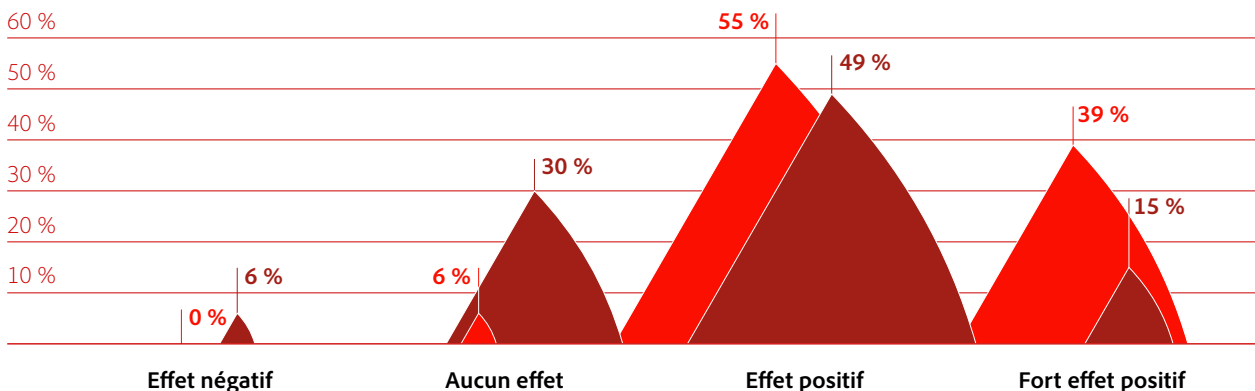
39 % des employés d'une entreprise ayant une mission de marque bien définie disent que celle-ci a un « fort effet positif », contre seulement 15 % des salariés d'une société sans mission de marque digne de ce nom.

Dans les entreprises dont la mission de marque n'est pas conforme à la norme, les collaborateurs sont en effet six fois plus nombreux à indiquer qu'elle n'a « aucun effet », voire qu'elle a un « effet négatif ».

Figure 12 **Les employés sont plus motivés lorsque la mission de la marque est authentique, orientée client et universelle.**

Le cas échéant, quel effet la mission de marque de votre entreprise a-t-elle sur vous ?

▲ Mission de marque conforme à la norme ▲ Mission de marque non conforme à la norme



Enquête Tendances digitales, 4e trimestre 2020, n – 826

Recommandations

Les évènements cataclysmiques de 2020 ont rappelé l'importance d'une approche orientée client.

L'expérience client n'est pas une tactique ou une discipline parmi d'autres. C'est une stratégie commerciale de gouvernance, qui doit faire intervenir chaque dimension du marketing et de l'entreprise au sens large : le mental, le corps, le cœur et l'esprit.

(Mental) Adoptez une posture stratégique. Près de 70 % des participants pessimistes quant aux perspectives de croissance de leur entreprise en 2021 indiquent que celle-ci est dans la réaction et n'a aucune stratégie d'approche sectorielle pour les 24 prochains mois¹². Le marketing et l'expérience client ont fait leur entrée au conseil d'administration. Ils y resteront moyennant une connaissance approfondie du client et un point de vue spécifique sur la façon d'agir.

Scandinavian Airlines (SAS) opère sur un marché du transport aérien déjà mal en point avant la pandémie. Face aux nouvelles compagnies low-cost, aux fluctuations monétaires et à l'instabilité des cours du carburant, l'entreprise savait que la meilleure solution était de prendre de la hauteur pour envisager l'expérience dans sa globalité. En remaniant ses systèmes de données client pour éliminer les cloisonnements et en adoptant une approche agile articulée autour du client, SAS est devenu une marque qui incarne un style de vie, avec des voyageurs fréquents encore plus fidèles, un chiffre d'affaires plus élevé par passager et une augmentation de la valeur client.

(Corps) Développez le tissu conjonctif entre l'insight et l'action. Les leaders de l'expérience sont plus susceptibles que les entreprises traditionnelles de détenir beaucoup d'insights sur les nouveaux parcours client (52 % contre 22 %) et réussissent mieux à identifier les points de friction (46 % contre 20 %). Peut-être plus important encore, ils sont bien plus enclins à créer des expériences pour tester les insights sur le terrain (45 % contre 14 %).

L'aéroport d'Heathrow accueillera plus de 40 millions de passagers en 2021, dont 80 % seront ciblés par voie digitale. Grâce à un réseau de plus de 11 000 balises, son équipe marketing et analytics utilise la géolocalisation pour savoir où le client se trouve, au sens propre comme dans son parcours digital, ainsi que l'IA pour personnaliser son contenu. Depuis qu'il coordonne l'analytics, la diffusion omnicanal et le contenu, l'aéroport a augmenté la dépense moyenne par passager de 40 %.

(Cœur) Ciblez l'empathie de votre entreprise pour le client. Comprendre le ressenti des clients est une part essentielle, mais souvent négligée, de l'expérience. En analysant et en anticipant leurs réactions aux moments décisifs et aux points de friction, vous améliorerez le processus de part et d'autre. Les leaders de l'expérience client sont deux fois et demie plus nombreux que les autres entreprises à disposer d'insights sur l'état d'esprit des clients tout au long du parcours.

Aux Pays-Bas, le vénérable consortium bancaire De Volksbank a atteint ses objectifs de transformation digitale avec pour devise « de la transaction à la relation ». Ses efforts ont notamment porté sur la consolidation des signaux digitaux de quatre banques distinctes, l'intégration de l'ensemble des communications marketing et la cartographie du parcours client. Même si plus de 90 % des transactions sont digitales, le groupe souhaite connaître personnellement chaque client, dont il utilise les données pour simplifier le processus aux stades critiques, comme le calcul des coûts de montages financiers ou la planification d'un rendez-vous. Les clients sont plus satisfaits, comme en attestent la hausse des taux d'ouverture et un score NPS (Net Promoter Score) nettement plus élevé.

(Esprit) Examinez la mission de votre marque ou découvrez pourquoi elle n'en a pas. Les entreprises avec une mission de marque devancent leurs concurrents, et leurs collaborateurs sont plus heureux et plus optimistes. Malheureusement, cette « mission » n'est souvent rien de plus qu'un slogan ou une synthèse de la stratégie de commercialisation de l'entreprise, et son impact est alors moindre.

Une mission de marque riche de sens inspire les collaborateurs de l'entreprise en invoquant une raison d'être qui ne se résume pas aux revenus trimestriels et permet de mieux faire, y compris par de modestes mesures sectorielles.

Méthodologie

Enquête sur les tendances mondiales

Le rapport *Tendances digitales* repose sur une enquête en ligne adressée aux professionnels figurant sur certaines listes établies par Adobe et Econsultancy. 1 413 personnes qualifiées ont pris part à cette enquête, lancée le 15 octobre 2020 et close le 11 décembre 2020. 1 864 personnes d'un panel tiers ont été ajoutées afin d'atteindre les quotas requis dans certains secteurs et certaines zones géographiques, pour un total de 13 277 réponses. Les participants du panel tiers ont reçu une compensation en échange de leur temps.

- 65 % de l'ensemble des participants (8 549) sont des responsables marketing en interne. Le reste de l'échantillon, soit 4 622 personnes, est composé de cadres en agence, de consultants et de prestataires de services/technologies marketing.
- 41 % des participants occupent au minimum un poste de direction.
- Conformément à la définition du marché cible, l'échantillon se répartit entre des acteurs B2B (33 %), B2C (29 %) et ceux qui couvrent à parts égales ces deux marchés (38 %).
- Le chiffre d'affaires des entités de l'étude couvre un large spectre : PME (54 % réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 65 M\$), grandes entreprises (26 % pour un chiffre d'affaires compris entre 65 M\$ et 1,3 Mrd\$) et premières entreprises mondiales (19 % ont un chiffre d'affaires supérieur à 1,3 Mrd\$).
- Dans l'échantillon mondial, la zone EMEA (Europe, Moyen-Orient, Afrique) concentre la plus forte proportion de participants (48 %), suivie par l'Amérique du Nord (29 %) et la région Asie-Pacifique (19 %). L'enquête a été traduite en français, en allemand et en chinois.
- Si tous les secteurs d'activité sont représentés, ceux des technologies (14 %), des services financiers (10 %) et de l'industrie (10 %) le sont davantage.

Analyse de la mission de marque

Il a été demandé aux participants à l'enquête ayant indiqué que leur entreprise avait une mission de marque bien définie de transmettre directement leur réponse, ce qui représente 871 envois. Chaque réponse a été examinée par plusieurs chercheurs d'Econsultancy travaillant de manière indépendante. Chaque mission a été rendue anonyme à l'aide de la définition de mission de marque ci-dessous. Une mission recevant au moins deux votes relève de la catégorie « Véritable mission de marque ».

Les chercheurs se sont basés sur les critères suivants :

1. La mission de la marque doit traduire la raison d'être de l'entreprise, au-delà du profit.
2. La mission de la marque devant être en lien avec les produits vendus ou fournis par l'entreprise, il ne s'agit pas seulement de faire de la philanthropie ou de planter un arbre à chaque article vendu.
3. Une bonne mission de marque donne toujours la priorité au consommateur, ce qui signifie que le client est au premier plan de chaque décision et chaque mesure prises.
4. La mission de la marque est en accord avec l'affirmation selon laquelle « *ce que les gens achètent, ce n'est pas ce que vous faites, mais la raison pour laquelle vous le faites* ».

Voici les missions de marque reconnues qui ont été fournies aux chercheurs à titre d'exemples :

1. *Libérer les femmes de la stigmatisation et briser les tabous* – Nana
2. *Proposer des montures de créateur à prix révolutionnaire, tout en ouvrant la voie à des entreprises socialement responsables.*
– Warby Parker
3. *Organiser les informations à l'échelle mondiale pour les rendre accessibles et utiles à tous.* – Google
4. *Libérer l'originalité de chaque enfant.* – Crayola

Sources

Harvard Business Review, *How Marketers Can Connect Profit and Purpose*, 2018

Simon Sinek, *Start with Why*, 2009

Deloitte, *Purpose is Everything*, 2019

Références

Les chiffres non cités ci-dessous sont issus de l'enquête *Tendances digitales* de cette année, décrite dans la section **Méthodologie**.

¹ Sharma, The New York Times, *The Pandemic Isn't Changing Everything*, mai 2020

² Econsultancy, *Marketing in Crisis Tracking Surveys*, phase 1, n=2 179, mars 2020, phase 6, n=829, octobre 2020

³ Econsultancy, *Marketing in Crisis Tracking Surveys*, phase 3, n=1 259, mars 2020, phase 6, n=829, octobre 2020

⁴ Workfront, *The Next Chapter in Remote Work*, avril 2020

⁵ Econsultancy, *Marketing in Crisis Tracking Surveys*, phase 5, n=1 103, août 2020

⁶ Econsultancy, *The Impact of Cloud-Connected Data Management on Marketing Performance in the Media, Entertainment and Communications Sector*, n=220, décembre 2020

⁷ TechCrunch, *The Pandemic Accelerated Cord Cutting, Making 2020 the Worst Year Ever for Pay TV*, septembre 2020

⁸ Econsultancy, *Thriving in the Experience Economy: Priorities of a CMO*, n=502, mars 2020

⁹ World Economic Forum et PwC, *The Impact of 5G*, janvier 2020

¹⁰ Sinek, *Start with Why*, 2009

¹¹ Purpose Power Index, n=5 700+, 2019

¹² Econsultancy, *Marketing in Crisis Tracking Surveys*, phase 6, n=829, octobre 2020

VISUALISATION DES DONNÉES : ACCURATIT

