



Tendances digitales 2021

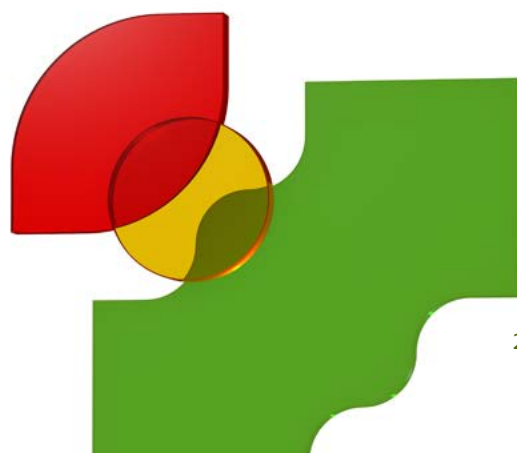
L'industrie à l'honneur

Sommaire

Avant-propos d'Adobe	3
Résumé	4
Partie 1 : L'ère disruptive sera le moteur de la relance digitale dans le secteur industriel.	5
Réorientation vers le digital dans le comportement des acheteurs	6
Domination néanmoins du modèle hors ligne pour la majorité des ventes	7
Réduire la fracture digitale	8
Partie 2 : Les industriels font face à des obstacles culturels et technologiques.	9
Répondre aux besoins de pertinence et de confidentialité des clients	10
Un puzzle en cours de reconstitution	11
Problématiques d'encadrement et de ressources humaines	12
Partie 3 : Les acteurs industriels les plus performants révèlent leurs secrets.	13
Ne négliger aucune opportunité	14
L'accord des données et des technologies	15
Marketing et IT : un même langage et des objectifs communs	15
Connaître le client : hier, aujourd'hui et demain	15
Des atouts qui profitent des lacunes	16
Les capacités digitales dans lesquelles les entreprises les plus performantes investissent le plus	17
Conclusions	18
Méthodologie	19

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 collaborateurs. 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 de l'expérience 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*, produit en collaboration avec Econsultancy, les grandes tendances se dégagent avec une clarté saisissante.



Alvaro Del Pozo
Vice-Président, International Marketing, Adobe

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.

Résumé

À l'avant-garde de l'innovation technologique dans nombre de domaines, le secteur industriel met d'ores et déjà à profit une puissance de traitement accrue, des outils d'analyse plus performants et les avancées de l'automatisation en marge d'une ingénierie de pointe pour transformer nombre de ses entreprises.

Pour les industriels qui se sont essayés à la transformation digitale, sans avoir encore exploité tout le potentiel de leurs investissements dans les capacités digitales, la crise de la Covid-19 a tiré une sonnette d'alarme salutaire en les obligeant à réinventer les modalités d'exercice de leur activité.

L'année 2020 restera dans les annales : indépendamment d'un bilan humain très lourd, cette année aura été difficile pour les entreprises industrielles, mais aussi celle où des décisions concrètes ont enfin été prises pour tenir les promesses des technologies digitales.

Dans le même temps, alors que la pandémie finira par reculer, les industriels devront faire preuve d'agilité pour s'adapter à une nouvelle normalité par rapport aux attentes de leurs clients, et se servir du digital comme d'un facteur de différenciation.

Ce rapport Econsultancy/Adobe souligne à quel point les aspects techniques et humains de la transformation digitale sont essentiels à la réussite dans un secteur d'activité où les parcours des clients empruntent de plus en plus des points de contact virtuels, et où la compétitivité se définit par la qualité de l'expérience client.

L'étude analyse également les réponses qu'ont apportées les cadres dirigeants en poste dans le secteur industriel à l'enquête *Tendances digitales 2021*, en les comparant à celles de leurs homologues dans d'autres secteurs. Ce rapport met aussi en lumière les différentes stratégies employées par les acteurs industriels les plus performants et les autres.

Voici les principales conclusions de ce rapport :

Même si l'importance des canaux digitaux s'accroît, il convient de ne rien exclure. Traditionnellement, les circuits de vente, dans l'industrie, reposent essentiellement sur des canaux hors ligne, mais la donne change, offrant aux entreprises agiles l'opportunité d'acquérir un avantage compétitif. Les canaux hors ligne continueront à jouer un rôle prépondérant à court terme, mais plus du tiers (37 %) des entreprises industrielles les plus performantes estiment qu'elles réaliseront au moins 50 % de leur chiffre d'affaires via des plateformes digitales au cours des deux prochaines années.

Les restrictions concernant les activités en contact direct avec la clientèle ont accéléré le passage au digital.

La pandémie nous a sensibilisés à l'importance d'interactions virtuelles de qualité. La plupart des industriels interrogés pour les besoins de ce rapport, par exemple, précisent avoir constaté un *afflux inhabituel de visiteurs digitaux/mobiles* au dernier semestre (56 %). Nombre d'entre eux font également état de changements dans les habitudes d'achat et les taux d'attrition.

Les technologies et processus en place, de même que l'état d'esprit, sont autant d'obstacles à la transformation digitale. S'agissant de leur maturité en matière d'expérience client, plus du tiers (35 %) des industriels considèrent leurs entreprises comme « peu matures » voire « immatures », la majorité admettant qu'en dépit d'un alignement stratégique et technologique, l'expérience client n'est pas encore totalement intégrée (52 %). Très rares sont ceux qui ont fédéré leurs activités marketing et leurs données sur une plateforme unifiée dans le cloud, et nombre d'acteurs du secteur précisent que leurs initiatives digitales sont freinées par le manque de clarté de la direction, le manque de compétences digitales et les faiblesses des indicateurs KPI.

Il existe des différences notables entre les entreprises industrielles leaders et les autres dans leur approche de l'efficacité commerciale et de l'expérience client. Les plus performantes reconnaissent qu'il est fondamental de faire coïncider les données et les technologies, au même titre qu'il est décisif de cerner un parcours client en constante évolution.

Partie 1 : L'ère disruptive sera le moteur de la relance digitale dans le secteur industriel.

Si les industriels d'avant-garde ont su se servir de la crise comme d'un catalyseur de changement, les difficultés ne leur ont pourtant pas été épargnées. Du fait des bouleversements logistiques occasionnés par la pandémie, il leur a fallu adopter de nouvelles méthodes de travail. C'est ainsi que nombre d'entreprises ont été précipitées dans l'univers du commerce digital, sans y être nécessairement préparées.

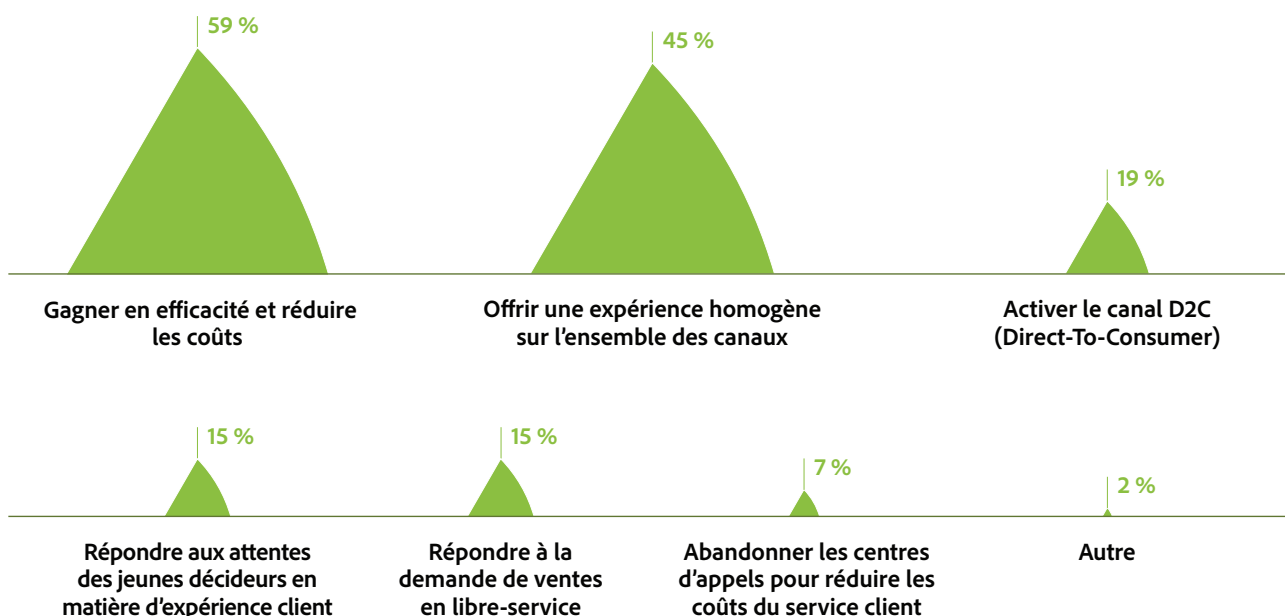
Dans le même temps, les acteurs en place dans ce secteur doivent faire face à un conflit de priorités : le recours accru à la fabrication intégrée par ordinateur, les exigences croissantes des clients et la guerre commerciale opposant les États-Unis à la Chine. Ces entités doivent renforcer leurs activités au cours d'une année 2021 qui s'annonce extrêmement délicate.

Les chefs d'entreprise doivent s'attacher à défendre leur rentabilité tout en conservant, voire développant, leur part de marché et ce, dans un monde où les méthodes commerciales classiques n'ont plus cours. Les ressources digitales, l'agilité et l'orientation client seront déterminantes.

S'agissant des deux grandes priorités que se fixent les entreprises industrielles en 2021 (Figure 1), la plupart ont surtout à cœur de *réduire leurs coûts* dans les 12 mois qui viennent (59 %). Il ne faut pas y voir uniquement une conséquence des pressions macroéconomiques qu'entraîne la pandémie : les vastes changements qui s'opèrent dans l'industrie jouent également un rôle.

La stratégie orientée digital de l'Industrie 4.0¹ et l'usine intelligente sont des facteurs à prendre en considération, l'analytics, l'automatisation et l'Internet des objets étant utilisés de concert pour offrir de nouveaux niveaux de productivité et d'innovation.

Figure 1 **Quelles sont les deux grandes priorités de votre entreprise pour 2021 ?**



Nombre de participants : 615

¹ <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/industry-40-reimagining-manufacturing-operations-after-covid-19>

Ce souci d'efficacité est, en tout état de cause, dicté par le client qui table sur des produits bien finis, adaptés à ses besoins et abordables. Une réelle visibilité sur la chaîne logistique constitue, en l'occurrence, un élément essentiel, qui suppose de disposer des systèmes et processus appropriés pour faire en sorte de partager des données pertinentes avec un réseau souvent complexe de partenaires commerciaux.

Le passage au digital du fait de la pandémie a également mis les industriels au défi de reconsidérer les parcours de leurs clients et la qualité de leur expérience. Il n'est guère surprenant alors que 45 % des industriels classent au deuxième rang de leurs priorités pour 2021 le fait d'*offrir une expérience homogène sur l'ensemble des canaux*.

Réorientation vers le digital du comportement des acheteurs

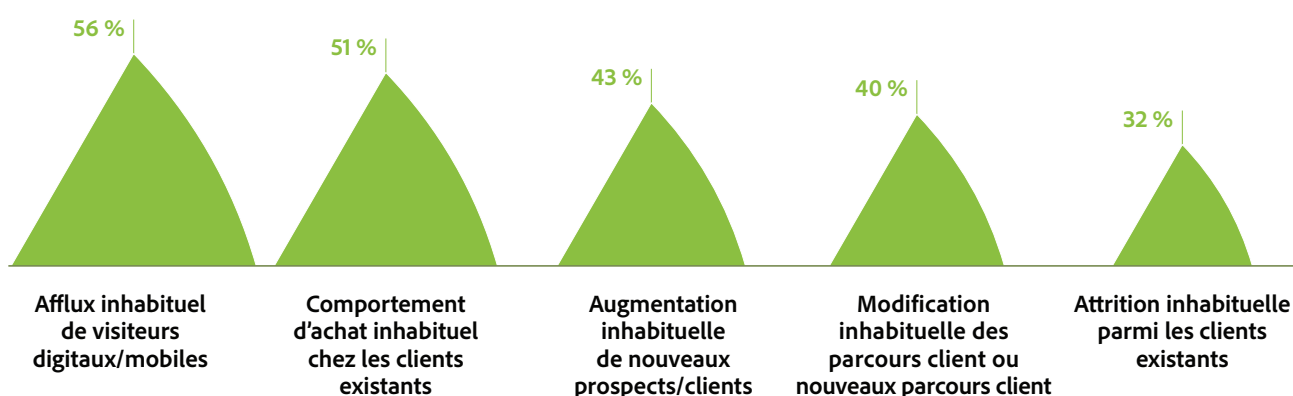
Les industriels n'ont eu d'autre choix que d'organiser très vite une riposte orientée digital pour mieux affronter la concurrence. Comme en témoigne la *Figure 2*, au cours du second semestre 2020, une majorité d'entre eux ont constaté un *afflux inhabituel de visiteurs digitaux/mobiles* (56 %), tandis qu'ils sont plus de la moitié (51 %) à avoir relevé un *comportement d'achat inhabituel* chez leurs clients existants (type ou volume d'achat par exemple).

L'année a été riche en opportunités et problématiques commerciales. D'un côté, une augmentation inhabituelle de nouveaux prospects/clients (43 %); de l'autre, une attrition inhabituelle parmi les clients existants (32 %).

La pandémie a également accéléré des changements plus profonds, qui commençaient d'ores et déjà à s'esquisser, dans les modèles de commercialisation. Les industriels, qui passaient exclusivement jusque là par des grossistes, réalisent ou envisagent à présent des ventes via des plateformes e-commerce, des structures spécialisées dans la vente directe aux consommateurs et des marketplaces B2B. De même, de nouvelles formes de partenariats stratégiques sont apparues pour écourter les délais de commercialisation, améliorer les moyens d'action des marques et accroître leurs marges bénéficiaires.

L'enquête révèle que, dans l'ensemble, ce secteur d'activité voit d'un bon œil la montée en puissance des canaux en ligne, 78 % des professionnels interrogés considérant leur adoption par les clients comme une « rupture positive », autrement dit une opportunité plutôt qu'un problème.

Figure 2 **Votre entreprise a-t-elle été confrontée à l'une des situations suivantes au cours des six derniers mois ? (Réponses affirmatives uniquement)**



Nombre de participants - Industriels : 221

Honeywell est le parfait exemple d'un industriel ayant perçu l'intérêt de l'opportunité digitale en lançant une marketplace spécialisée dans les pièces pour l'aéronautique. La société a lancé sa place de marché digitale en l'espace de trois mois. Dans les minutes qui ont suivi son inscription, un acheteur en ligne a, après quelques recherches, réalisé un achat de 100 000 dollars.²

Domination néanmoins du modèle hors ligne pour la majorité des ventes

Pour mettre à profit l'opportunité digitale, il faut transformer la culture, l'état d'esprit, les méthodes de travail et les technologies en plaçant le service marketing au cœur de l'activité commerciale. Or, eu égard à l'immensité de la tâche, la plupart des industriels s'attendent logiquement à ce que l'essentiel de leurs ventes se poursuive hors ligne, du moins à court ou moyen terme. Comme l'indique la Figure 3, ils sont sept sur dix à estimer que le digital représentera toujours moins de la moitié de leur chiffre d'affaires dans les deux ans qui viennent.

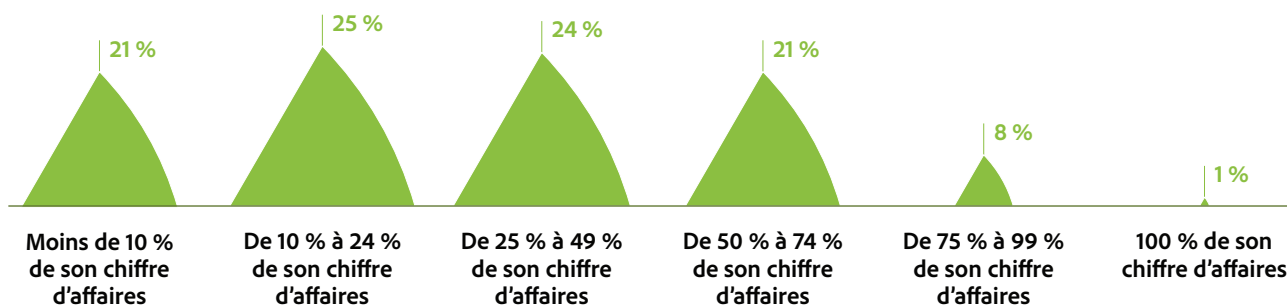
Cependant, même si les clients continuent à sceller leurs transactions hors ligne, le marketing digital gagne en

importance dans la mesure où les acheteurs se servent davantage des canaux digitaux pour y effectuer leurs recherches. Forrester Research a établi récemment que 42 % des achats B2B étaient aujourd'hui réalisés par voie digitale, la pandémie nous ayant sensibilisés à l'importance d'interactions virtuelles de qualité.³

En mobilisant leurs clients et prospects en ligne, les industriels s'attèleront à leurs deux principales priorités : améliorer l'expérience client et réaliser des économies. Mais le succès ne sera au rendez-vous que s'ils procèdent de façon stratégique, avec les plateformes et ressources adéquates.

La société de technologies médicales Stryker Orthopaedics, par exemple, a dynamisé son chiffre d'affaires et réduit ses coûts de production après avoir adopté Adobe Digital Publishing Suite pour faciliter la création de magazines interactifs sur appareils mobiles. Destinées à ses commerciaux, ces revues ont contribué à faciliter les échanges avec ses clients et prospects. Cette initiative est censée avoir considérablement écourté les délais de production. D'après Stryker, les magazines concernés, ces « brochures numérisées impeccables » comme l'indiquent les commerciaux et points de vente, ont été massivement adoptés.⁴

Figure 3 **D'ici deux ans, quel pourcentage de son chiffre d'affaires votre entreprise réalisera-t-elle sur les canaux digitaux ?**



Nombre de participants : 503

² <https://blog.adobe.com/en/publish/2020/11/24/three-imperatives-manufacturing-industry-cant-afford-ignore.html>

³ <https://go.forrester.com/press-newsroom/new-research-revealed-at-forrester-siriusdecisions-summit-2020-shows-coronavirus-pandemic-is-accelerating-modern-b2b-buying-behavior/>

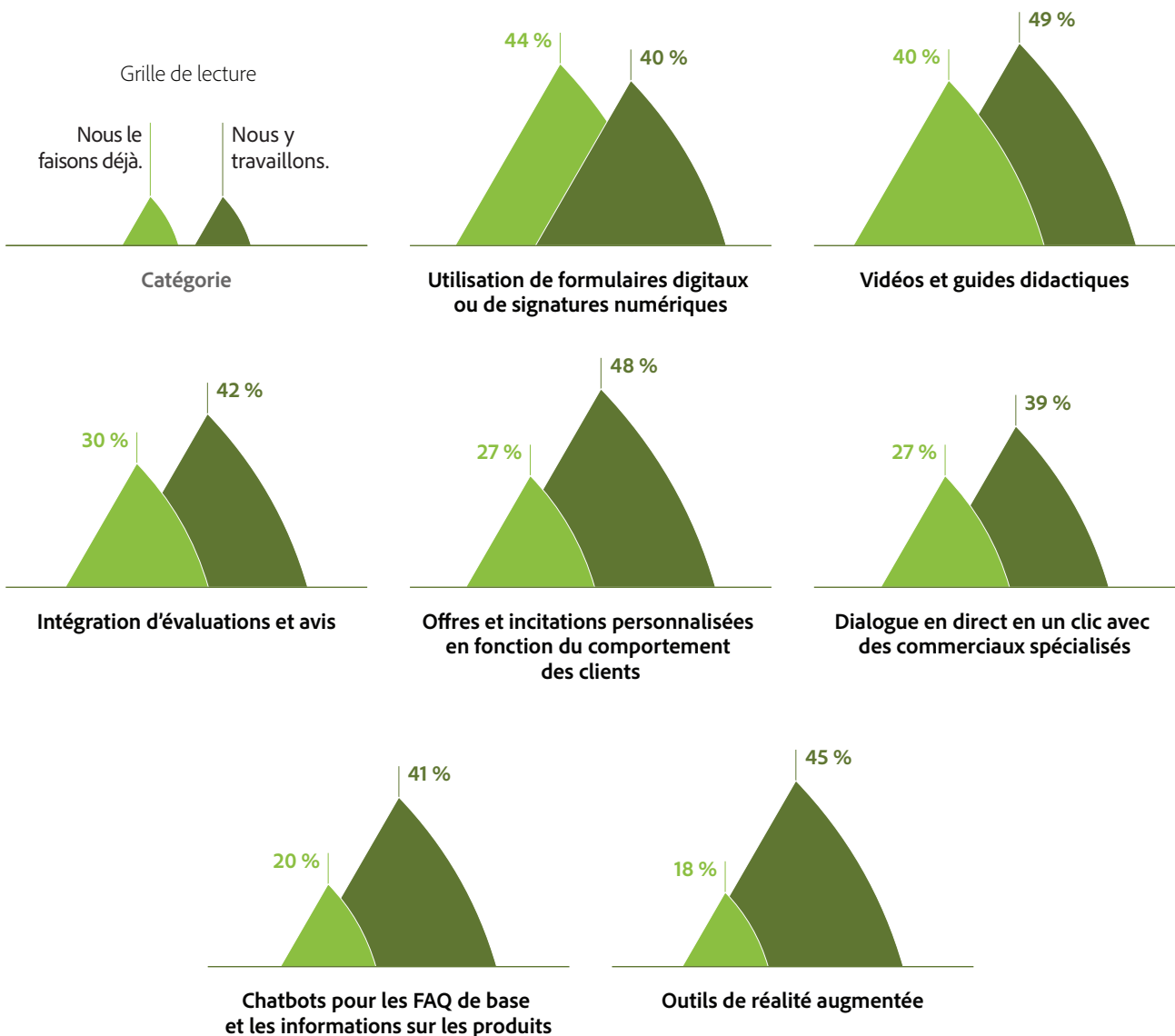
⁴ <https://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-Insights/Case-Studies/Stryker-Takes-Brochures-into-the-Digital-Age-with-Adobes-Publishing-Suite-100010.aspx>

Réduire la fracture numérique

Les initiatives prises par des acteurs tels qu'Honeywell et Stryker montrent bien que les industriels sont en mesure de proposer de meilleures expériences à des clients orientés digital. Signe encourageant, les clients étant de plus en plus nombreux à amorcer leurs parcours en ligne, un pourcentage significatif d'industriels propose actuellement ou « travaille sur » divers outils d'optimisation : aides à la recherche de type *vidéos et guides didactiques*, *offres et incitations personnalisées*, mais aussi *évaluations et avis* (Figure 4).

De même, la plupart des industriels utilisent d'ores et déjà (44 %) des *formulaire digitaux et signatures numériques*, ou travaillent à leur mise en œuvre (40 %). Compte tenu des règles de distanciation physique imposées par la crise sanitaire, il n'est guère étonnant que les entreprises privilégient les formules limitant les contacts entre acheteurs et vendeurs. Dans le même temps, ces méthodes peuvent réduire significativement les tensions inutiles dans l'expérience des partenaires en accélérant les processus d'achat et de vente.

Figure 4 **Veillez indiquer les capacités de votre entreprise en matière d'optimisation de l'expérience client.**



Nombre de participants : 538

Partie 2 : Les industriels font face à des obstacles culturels et technologiques.

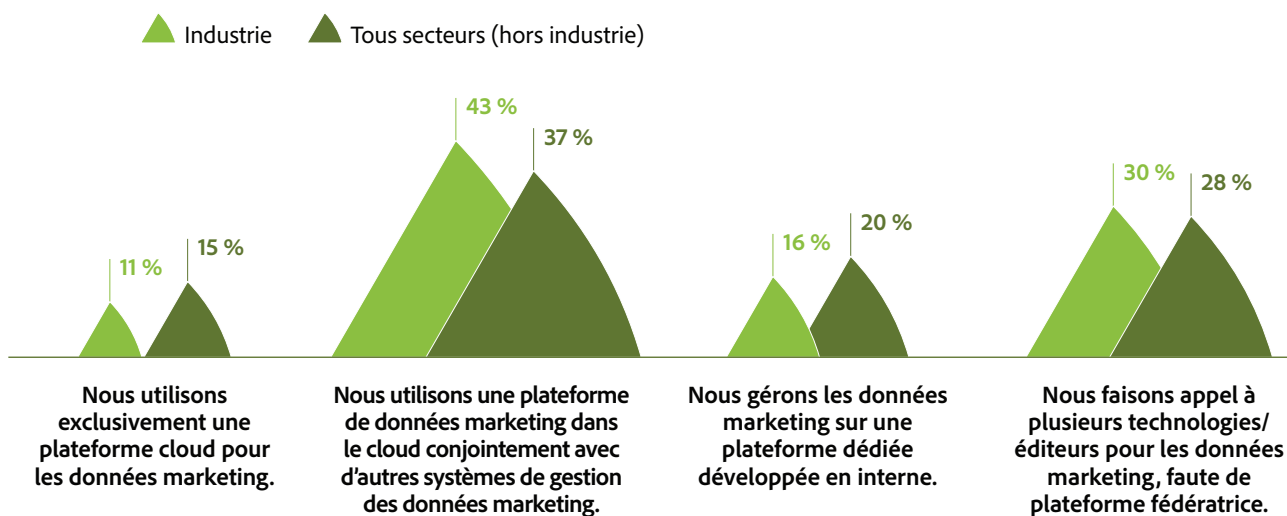
Pour que leur activité soit florissante dans l'univers digital, les industriels doivent surmonter un certain nombre de difficultés. Il est essentiel de disposer d'un socle de technologies digitales solide pour manipuler de gros volumes de données ultra-véloces. L'excellence en matière d'expérience client s'acquiert également au travers de capacités telles que des interactions personnalisées en temps réel, un libre-service digital et une vue unifiée de la clientèle. Un chantier qui, pour certains, est toujours en cours.

La constitution d'un socle de technologies digitales demande parfois de venir à bout d'obstacles majeurs en interne. Par exemple, questionnés sur ce qui freine leur équipe marketing/expérience client, quatre participants à notre enquête sur dix citent les problèmes de workflow et les technologies en place.

Les industriels ne sont pas toujours en mesure de partir (ou repartir) de zéro avec une nouvelle plateforme fédératrice. Comme le montre la *Figure 5*, les responsables de ce secteur sont les plus enclins à avoir accès à une plateforme cloud conjointement avec d'autres systèmes de gestion des données marketing (43 %), seule une minorité ayant d'ores et déjà recours à un écosystème exclusivement dans le cloud (11 %).

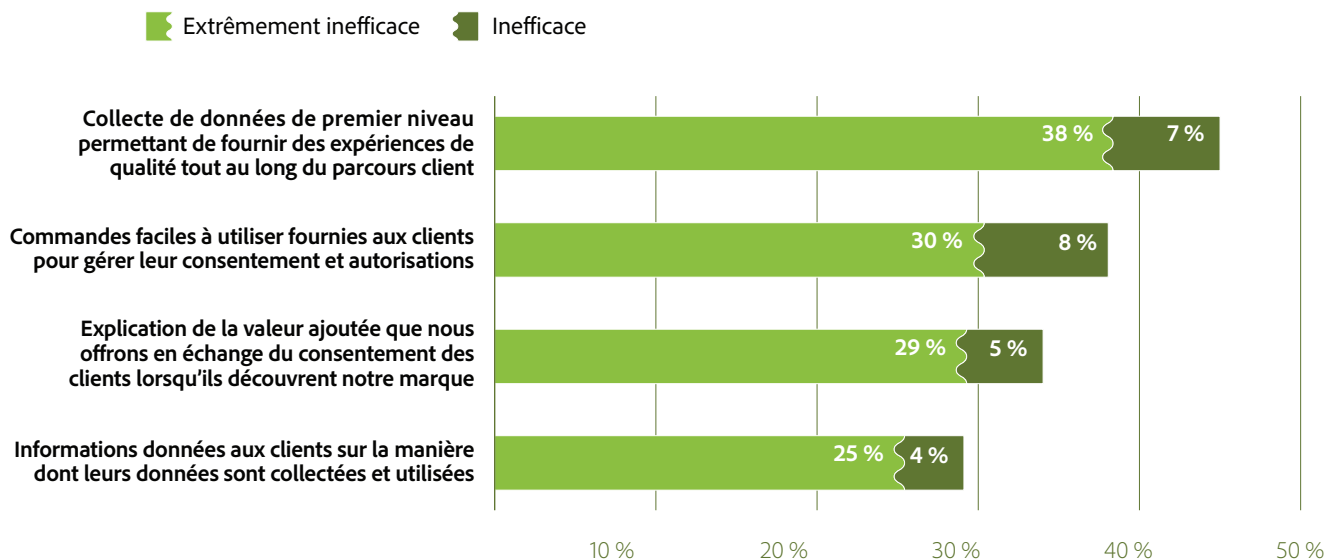
Même si elles essaient de réduire les coûts et le nombre de fournisseurs dont elles dépendent, les entreprises, et notamment les grandes structures, devront s'en remettre à un écosystème complexe de plateformes tierces et de solutions internes et spécifiques pendant un certain temps.

Figure 5 **Quelle est, parmi les propositions ci-après, celle qui décrit le mieux l'approche de votre entreprise en matière de technologie marketing ?**



Nombre de participants – Industrie : 477, Tous secteurs (hors industrie) : 3 733

Figure 6 **Comment jugez-vous votre entreprise dans les domaines suivants ?**



Nombre de participants - Industrie : 246

Répondre aux besoins de pertinence et de confidentialité des clients

Le contenu est la force motrice de l'expérience digitale. Cerner le contenu et la façon dont les clients interagissent avec lui est essentiel aux yeux de spécialistes marketing qui s'emploient à déployer des expériences fidélisant la clientèle. Groupe d'envergure internationale, Philips est l'exemple d'un industriel qui a, ces dernières années, considérablement perfectionné ses outils de suivi des interactions avec les clients, à la faveur de sa transition vers une plateforme de marketing digital unifiée dans le cloud.⁵

Cet acteur est capable de baliser son contenu et de mesurer les interactions client à raison de 260 millions de visites sur son site web et de 1,4 milliards de pages vues chaque année. En plus d'évaluer l'incidence du contenu sur le parcours client, ses responsables disposent des moyens nécessaires pour mesurer certains indicateurs KPI (conversion de leads et interactions en libre-service, par exemple) et préciser le rôle qu'ils jouent dans la progression du chiffre d'affaires.

Cet exemple en est la parfaite illustration, l'accès aux données, en particulier à celles de premier niveau, est primordial pour la pertinence. Pour bénéficier durablement de cet accès, encore faut-il gagner la confiance des clients et la conserver. Le moyen le plus efficace de la conquérir, c'est de faire preuve de transparence à leur égard dans le cadre d'un échange de bons procédés. Or, cela reste une pierre d'achoppement pour une part importante d'industriels.

Près du tiers des participants s'estiment « inefficaces » ou « extrêmement inefficaces » (29 %, Figure 6) dès lors qu'il s'agit d'informer les clients et de les responsabiliser sur l'utilisation des données, et ils sont plus d'un tiers à sembler incapables d'instaurer la confiance indispensable à la collecte de données de premier niveau en expliquant la valeur ajoutée offerte (34 %).

⁵ <https://www.adobe.com/uk/customer-success-stories/philips-case-study.html>

Un puzzle en cours de reconstitution

L'exploitation de capacités digitales peut être une véritable gageure, même pour les industriels experts en digital. Les parcours des clients sont complexes et les achats, de par leur valeur élevée et leurs multiples imbrications, n'y sont pas étrangers. Ils peuvent donner lieu à des solutions englobant des biens, des services et un support qui taillent à la fois dans leurs budgets d'investissement et d'exploitation.

Même dans l'espace B2B où les relations sont plus volontiers individualisées, dans le cadre d'échanges en face à face, la personnalisation peut être compliquée. La vente de solutions complexes suppose, aujourd'hui, de convaincre de six à dix décideurs,⁶ tout en impliquant plusieurs influenceurs auxquels communiquer du contenu approprié au bon moment. Un exercice périlleux dont la réussite passe par un account-based marketing (ABM) de haut niveau.

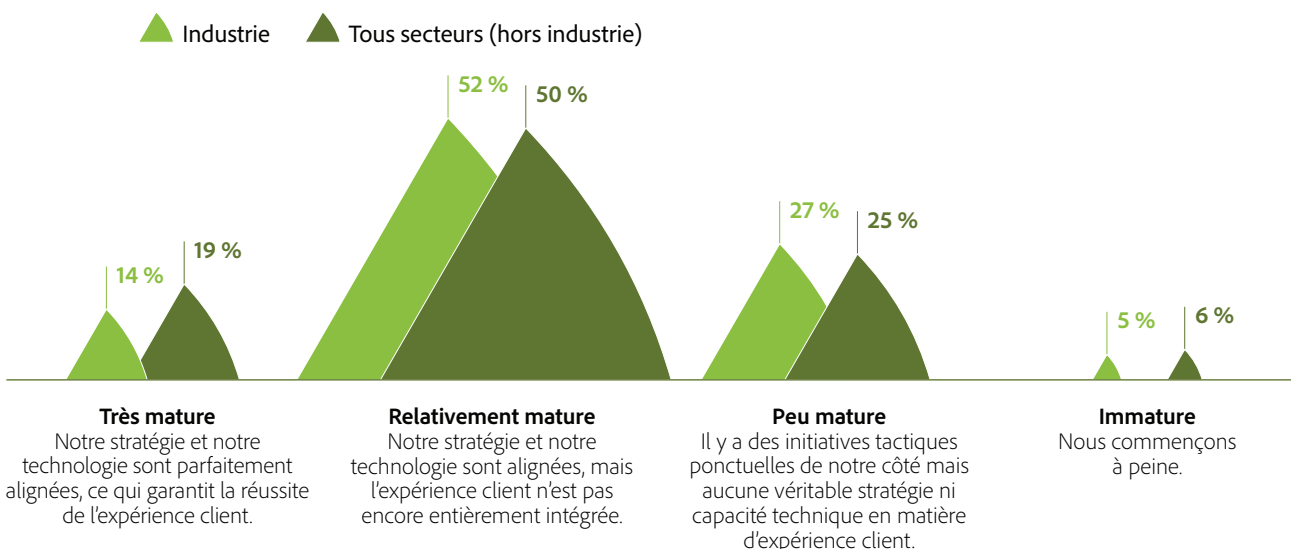
Quelques progrès ont d'ores et déjà été réalisés. 14 % des industriels jugent leurs entreprises « très matures » en matière d'expérience client, au sens où leur stratégie et leurs technologies sont parfaitement alignées dans ce domaine (Figure 7). Ils sont aussi 52 % à se rapprocher de cet objectif, sans l'avoir encore atteint tout à fait.

Ils estiment leurs entreprises « relativement matures » en matière d'expérience client : leur stratégie et leurs technologies sont certes alignées, mais l'expérience client n'est pas encore entièrement intégrée.

Le potentiel des capacités digitales est nettement supérieur aux facultés dont disposent les entreprises pour les déployer, comme nous le verrons dans la partie suivante de ce rapport. Par exemple, plus du tiers des participants dans l'industrie admettent ne pas envisager de chatbots (38 %), d'outils de réalité augmentée (37 %) ou de *dialogue en direct en un clic* avec des commerciaux (34 %). Un constat d'autant plus surprenant qu'en raison de la pandémie, les rendez-vous sur site avec des techniciens et commerciaux ont été annulés.

Il est évident que les structures ayant des difficultés de trésorerie considèrent les investissements dans l'expérience digitale et la transformation digitale au sens large comme un luxe inabordable pour l'instant. Néanmoins, d'après McKinsey, une automatisation a posteriori sur des cas d'usage tels que l'assistance en réalité augmentée et la gestion des performances digitales est également envisageable, même à partir d'une infrastructure technologique en place, sans avoir nécessairement à procéder à un coûteux changement de plateforme.⁷

Figure 7 **Comment évaluez-vous la maturité de votre entreprise en matière d'expérience client ?**



Nombre de participants - Industrie : 666, Tous secteurs (hors Industrie) : 5 818

⁶ <https://www.gartner.com/en/sales/insights/b2b-buying-journey>

⁷ <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/industry-40-reimagining-manufacturing-operations-after-covid-19>

Problématiques d'encadrement et de ressources humaines

Les solutions digitales ne remplaceront pas à elles seules la richesse des interactions humaines, tout particulièrement dans le secteur des industries manufacturières. Aussi est-il primordial qu'en plus de se doter d'une plateforme technologique appropriée, les cadres dirigeants s'attachent également à la dimension humaine de l'équation via la valorisation des compétences.

En tout état de cause, il ressort de notre enquête que nombre d'industriels possèdent de sérieuses lacunes dans ce domaine. Par exemple :

- **La direction doit accélérer le rythme en prenant plus vite ses décisions :** Six cadres dirigeants sur dix avouent que, dans leurs entreprises, *la responsabilité et l'encadrement des initiatives digitales ne sont pas toujours bien définis*. C'est regrettable car une équipe d'encadrement souscrivant à 100 % au digital est déterminante pour faire progresser la stratégie et les initiatives en matière d'expérience client, en particulier en période de brusques changements, à l'instar de ceux occasionnés par la pandémie de coronavirus. De même, l'accélération des prises de décision est nécessaire si les entreprises industrielles veulent tirer profit de l'impulsion digitale. Leurs leaders doivent se décider plus vite dans un contexte qui les y encourage et les récompense quand ils le font.
- **Méconnaissance du client :** Plus de la moitié (55 %) des responsables industriels reconnaissent ne pas posséder les *compétences digitales clés, orientées client, en design thinking et en cartographie de parcours notamment*, lesquelles sont pourtant indispensables à toute entreprise visant à être véritablement omnicanal et centrée sur l'expérience client.

- **Non-maîtrise du digital :** 38 % des industriels font état d'obstacles internes au perfectionnement du marketing et de l'expérience client, comme le manque de *compétences/capacités digitales*.

D'après un rapport de l'organisme américain National Skills Coalition, un tiers des ouvriers, dans l'industrie, possèdent des compétences digitales limitées.⁸ La technologie joue un rôle important au sens où elle les déleste de fardeaux inutiles, en optimisant l'automatisation des tâches et des processus par exemple.

En valorisant les compétences de leur personnel pour utiliser efficacement les solutions technologiques, les entreprises n'améliorent pas simplement leur productivité, elles se donnent les moyens de tirer le meilleur parti de leurs ressources humaines. Leurs initiatives peuvent s'exprimer à travers l'originalité dont elles font preuve dans leurs relations avec la clientèle, le développement de nouveaux systèmes, la création de nouveaux canaux de communication, et même l'augmentation de la production.

Lennox, fournisseur de systèmes de chauffage et de réfrigération, est le parfait exemple d'une entreprise industrielle ayant su tirer son épingle du jeu dans ce domaine. Cet acteur a réalisé sa « complète transformation digitale », pour reprendre son expression, dans le cadre d'une démarche de rapprochement de ses fonctions commerciales et marketing. Lennox a mis en œuvre Marketo Engagement Platform au sein de son pôle d'activité Systèmes résidentiels afin d'améliorer ses processus et ses performances commerciales. Ce faisant, l'entreprise a dynamisé ses interactions orientées digital avec ses distributeurs via des ateliers de formation pratique, des programmes de fidélité avec bons, des lancements de produits en mode digital et des campagnes de génération de leads.

⁸ <https://www.industryweek.com/talent/article/21130173/onethird-of-manufacturing-workers-have-limited-digital-skills>

Partie 3 : Les acteurs industriels les plus performants révèlent leurs secrets.

En cette période de turbulences, il est d'autant plus important de recenser les caractéristiques des industriels les plus performants que celles-ci aideront le secteur tout entier à sortir renforcé de la crise de la Covid-19. En l'occurrence, nous comparons les cadres dirigeants des sociétés ayant « largement » ou « légèrement devancé » leurs principaux concurrents au dernier semestre 2020 (les « leaders ») avec ceux des sociétés ayant « rivalisé » avec la concurrence ou « accusé un retard » par rapport à elle (les « autres »).

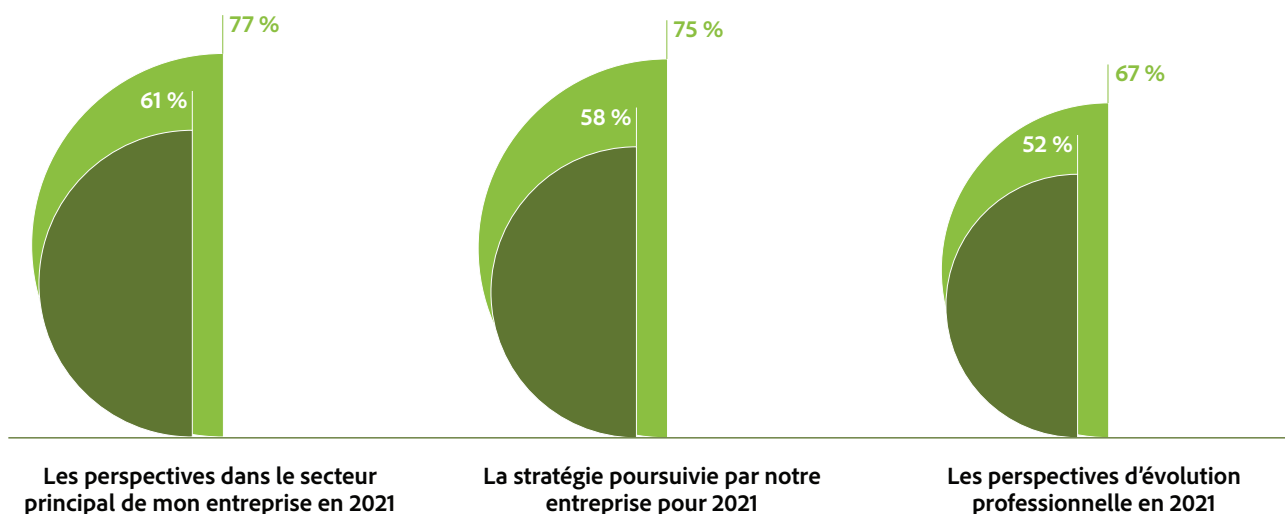
Il y aurait tout lieu de penser que la solidité d'un bilan, ou la robustesse d'une chaîne logistique, définirait les plus performants alors que ceux-ci se distinguent surtout par leur optimisme. Lorsqu'ils se projettent sur le reste de l'année 2021, ces responsables se montrent plus optimistes quant à leurs perspectives d'évolution professionnelle, la stratégie poursuivie par leurs entreprises et les perspectives qui s'offrent à elles (Figure 8).

Même les autres participants sont loin de faire preuve de pessimisme. L'explication la plus plausible à cet optimisme, à l'échelle du secteur tout entier, c'est que les dirigeants regardent plus que jamais devant eux, en faisant abstraction de la pandémie, une attitude qui finira par alléger la crise économique et stimuler la croissance et la reprise.

Figure 8 **Degré d'optimisme face à l'avenir**

Quel est généralement votre ressenti dans les domaines suivants ?

Les leaders Les autres



Nombre de participants - Entreprises les plus performantes : 138, les autres : 173

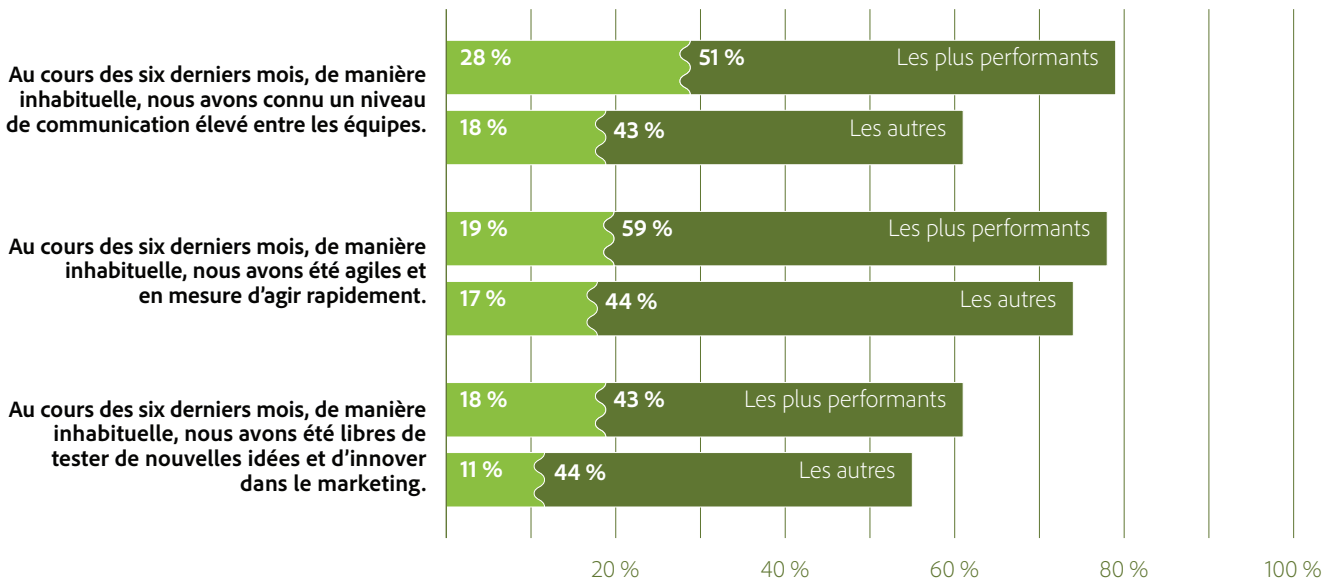
Ne négliger aucune opportunité

Si les plus performants peuvent peut-être se permettre d'avoir une vue plus réjouissante de l'avenir, c'est parce qu'ils ont su créer des structures agiles pour passer à l'échelle supérieure et tirer profit de la probable demande à venir. De par l'efficacité de leurs modes de communication et l'accent mis sur les services digitaux, ils sont en mesure de prendre des décisions rapidement et de mettre à profit de nouvelles opportunités (Figure 9).

Figure 9 **État d'esprit par rapport à la façon dont les entreprises ont réagi aux récentes tendances**

Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Tout à fait d'accord D'accord

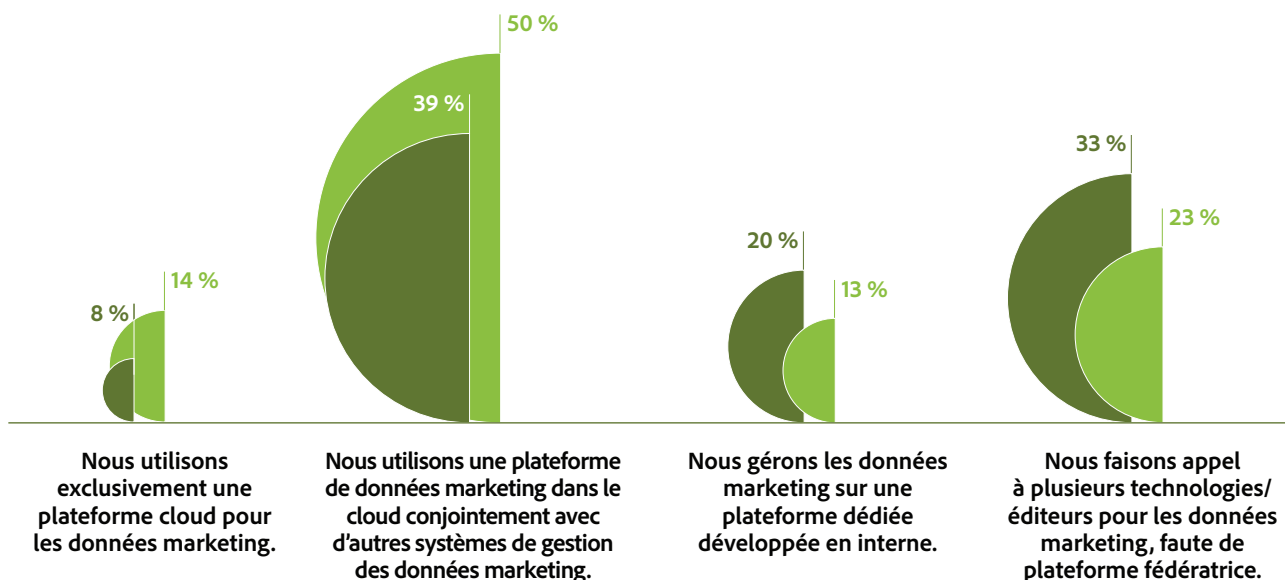


Nombre de participants – Les plus performants : 148, Les autres : 195

Figure 10 Approche de l'entreprise vis-à-vis des technologies marketing

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

Les plus performants Les autres



Nombre de participants - Les plus performants : 138, Les autres : 173

L'accord des données et des technologies

La rapidité des prises de décision bénéficie de la présence indispensable des données. S'appuyant sur une infrastructure technologique solide, les entreprises les plus performantes sont plus susceptibles d'utiliser des plateformes de gestion de données dans le cloud (à 64 %, soit « exclusivement », soit « conjointement avec d'autres systèmes », *Figure 10*) que les autres, qui sont un peu moins de la moitié à le faire (47 %).

Marketing et IT : un même langage et des objectifs communs

Afin de cerner parfaitement le client et proposer des expériences pertinentes, les responsables marketing doivent avoir un aperçu complet du parcours d'achat. Et pour ce faire, une seule solution : les équipes technologiques doivent connecter les systèmes internes afin de créer des profils unifiés et dynamiques des clients.

Comme le montre la *Figure 11*, les responsables IT des entreprises industrielles les plus performantes ont davantage de chances de répondre aux besoins technologiques du marketing via des équipes transversales composées de collaborateurs marketing et IT/techniques (à 50 % contre 41 % dans les autres entreprises).

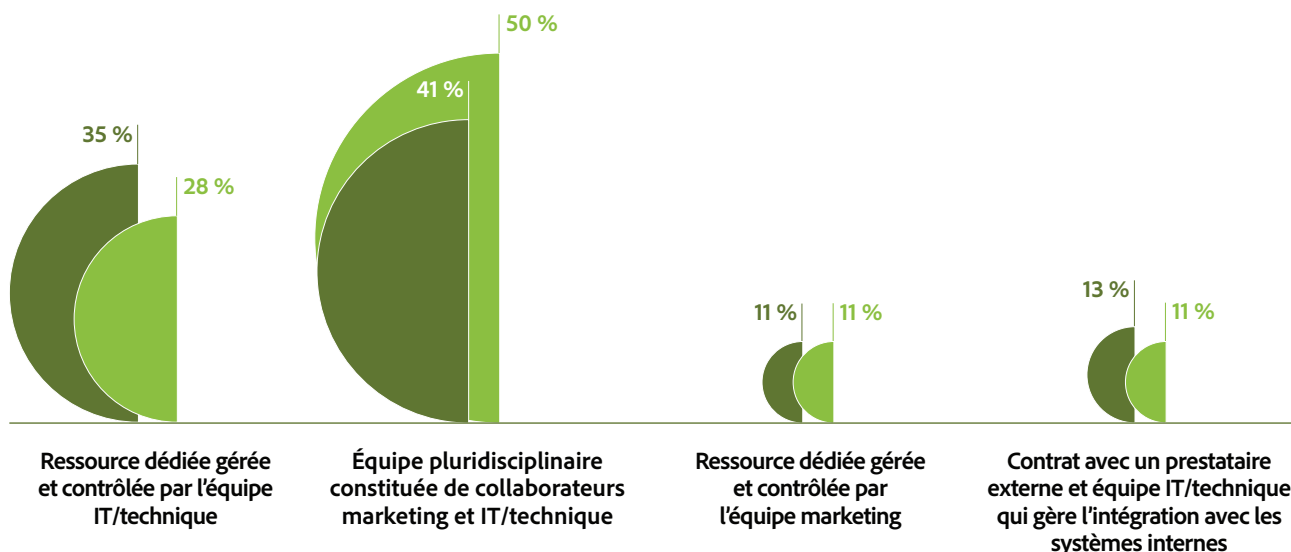
Connaître le client : hier, aujourd'hui et demain

En toute logique, les données des clients viennent alimenter des systèmes martech qui, à leur tour, produisent des insights essentiels sur leurs comportements. La différence entre les entreprises leaders et les autres, c'est que les premières utilisent ces informations à meilleur escient : les plus performantes affirment plus volontiers disposer d'insights intéressants sur les parcours des nouveaux clients (24 % contre 16 % pour les autres) et la corrélation entre les actions marketing et le comportement des clients (27 % contre 19 %).

Figure 11 **Approches observées pour répondre aux besoins en matière de technologies marketing**

Quelle est la principale approche de votre entreprise pour répondre aux besoins en matière de technologies marketing ?

Les plus performants Les autres



Nombre de participants - Les plus performants : 80, Les autres : 105

Avec de tels insights, les professionnels en poste dans les entreprises les plus performantes ont davantage de recul pour apprécier l'évolution du comportement des clients sur un an. Notre enquête établit, par exemple, que ces cadres dirigeants sont plus susceptibles d'avoir constaté une augmentation inhabituelle de nouveaux prospects/clients (52 % contre 36 % pour ceux des autres entreprises) et un comportement d'achat inhabituel chez leurs clients existants (63 % contre 44 %).

Il est très vite apparu que les comportements des entreprises les plus performantes entretiennent un cercle vertueux. À partir de sources fiables de données, les technologies diffusent des insights essentiels que peuvent se partager des équipes dotées de moyens de communication. Les leaders acquièrent ainsi, à leur tour, la confiance nécessaire pour prendre rapidement des décisions déterminantes et tirer parti de l'évolution du contexte.

Des atouts qui profitent des lacunes

Les entreprises les plus performantes pourraient aisément passer de la confiance à l'arrogance, et glisser sur une mauvaise pente. Or, curieusement, notre étude révèle que les cadres en poste dans ces entreprises sont loin de se reposer sur leurs lauriers.

Bien trop conscients des opportunités de mobilisation des clients nouvellement passionnés par le digital et de la nécessité de satisfaire des attentes toujours plus exigeantes, ces dirigeants n'ignorent rien des points faibles de leurs entreprises. Ils sont, par exemple, plus susceptibles que les autres de considérer les systèmes en place comme un frein pour l'équipe en charge de l'expérience client (46 % contre 36 %).

Cette prise de conscience au sein des entreprises leaders les amène à analyser en détail leurs performances, à fédérer l'ensemble des services autour de la mise au place d'une solution et à demeurer vigilantes, sachant que toute solution, dans un monde en constante évolution, ne sera jamais « définitive ».

Les capacités digitales dans lesquelles les entreprises les plus performantes investissent le plus

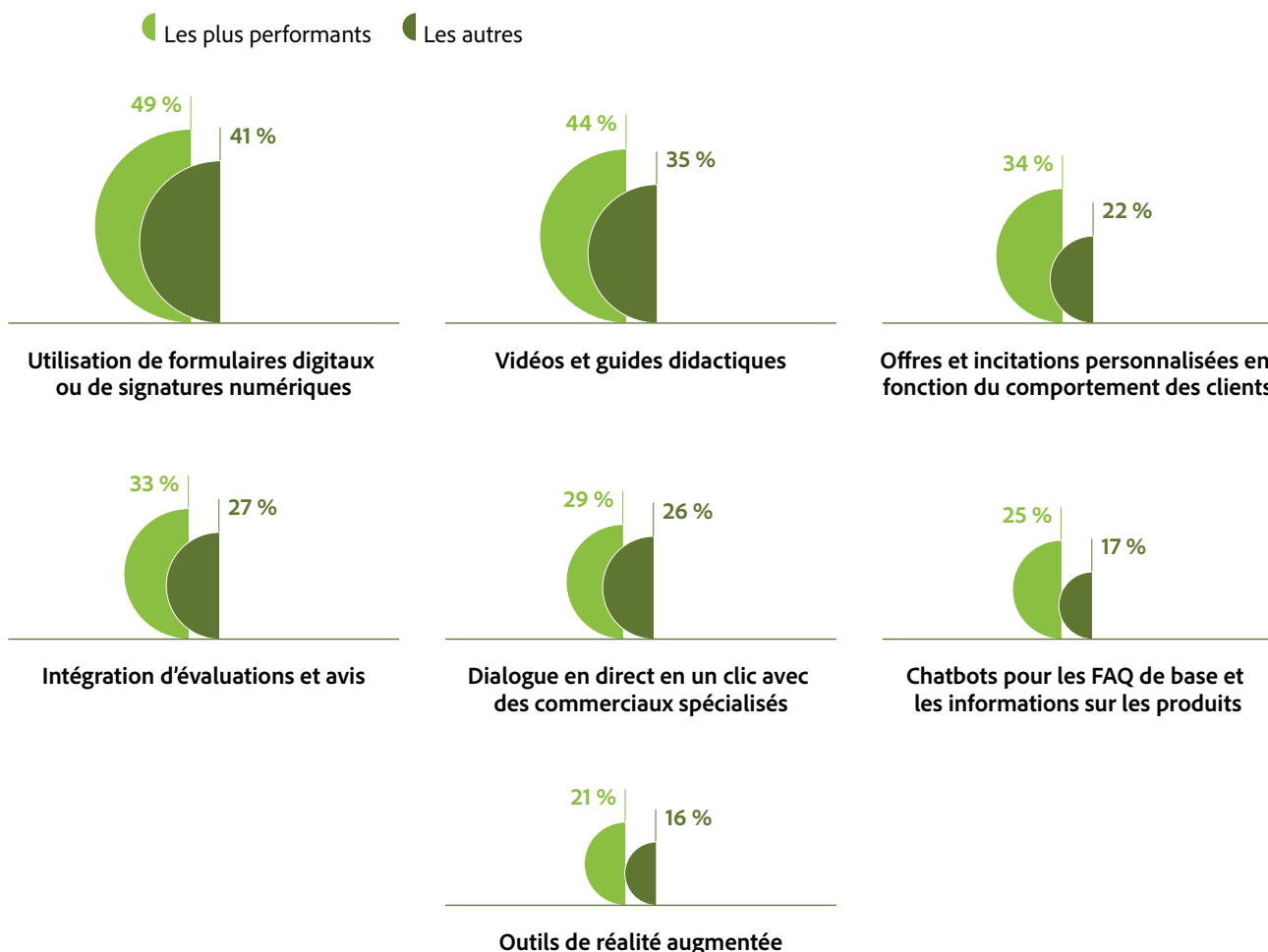
Le digital joue un rôle important chez les industriels les plus performants, ce qui n'est guère étonnant compte tenu de leur dépendance vis-à-vis des données et des technologies et de leur rapidité d'action. À vrai dire, même si les ventes hors ligne devraient représenter la majorité de leur chiffre d'affaires dans un proche avenir (comme mentionné en Partie 1), cette tendance est déjà en train de s'infléchir. Plus du tiers des cadres dirigeants en poste dans les entreprises les plus performantes (37 %) estiment qu'au moins 50 % de leur chiffre d'affaires seront réalisés dans le digital d'ici deux ans, contre 22 % de ceux des autres entités.

Parmi les outils dont ils disposent aujourd'hui pour optimiser leurs expériences digitales, les acteurs les plus performants, comme le montre la *Figure 12*, sont les plus

enclins à proposer des *offres et incitations personnalisées en fonction du comportement des clients*. Leurs cadres dirigeants sont aussi 8 % plus susceptibles de proposer les *signatures numériques*.

Nombre des stratégies et solutions digitales mises à profit par ces entreprises de premier plan ne sont nullement d'onéreuses technologies de rupture (au sens organisationnel du terme). Du point de vue structurel, l'ouverture de canaux de communication, la montée en compétences et l'automatisation de tâches élémentaires qui allègeront l'emploi du temps des collaborateurs sont des initiatives aujourd'hui à la portée de toutes les entités industrielles. Mieux : en termes de capacités digitales, le simple fait de proposer des avis et évaluations, d'héberger des outils didactiques en ligne ou de recourir à des formulaires digitaux peut constituer une dynamique bien plus forte pour l'expérience client et l'efficacité commerciale qu'une mise de fonds ou un investissement dans des ressources.

Figure 12 **Veillez indiquer les capacités de votre entreprise (à ce jour) en matière d'optimisation de l'expérience client.**



Nombre de participants - Les plus performants : 230, Les autres : 278

Conclusions - Cinq points à retenir pour le secteur industriel

1. Ne brûlez pas les étapes : la stratégie d'abord.

La création de compétences digitales de haut vol peut s'avérer complexe, mais le jeu en vaut la chandelle. Assurément, quantité de freins d'ordre technique, culturel et organisationnel risquent de contrarier vos initiatives. Néanmoins, s'ils sont pilotés par un encadrement poursuivant des objectifs réalistes, clairement définis, et si une roadmap claire définit la façon dont la stratégie digitale impactera les différents services de l'entreprise, vos projets ont toutes les chances de se concrétiser.

2. Faites appel à un agent du changement pour impulser une transformation culturelle.

Les entreprises industrielles qui peinent à mettre le cap sur une approche davantage centrée sur la clientèle ne doivent pas hésiter à faire appel à un agent du changement qui veillera à dynamiser leur stratégie d'action axée sur l'expérience client. Cet agent du changement peut être un leader extérieur au secteur industriel, issu du retail par exemple. Il contribuera à instiller les types de comportements et processus indispensables pour que la direction joigne le geste à la parole, et que les différents intervenants et services soient associés au processus.

3. Remédiez énergiquement aux cloisonnements organisationnels et techniques.

Donnez à la fonction marketing les moyens d'agir avec une plateforme IT unifiée et instaurez de nouvelles relations de travail dans toute l'entreprise, et en particulier avec les forces de vente. Les dirigeants doivent contribuer à développer l'agilité et la collaboration professionnelle entre tous les services.

4. Relevez le défi et devenez un leader de la gestion des données client.

Ces dix dernières années, les technologies de pointe se sont invitées au cœur même de l'industrie, en raison de la chute du coût des capteurs, de l'infrastructure cloud et des processeurs. D'où l'idée d'une « usine intelligente » qui, par la transformation digitale de ses opérations, permettra de gérer les problèmes de qualité plus efficacement et de moderniser ses opérations.

En s'adaptant dès aujourd'hui aux attentes digitales de leurs clients, les dirigeants ont la possibilité de se nourrir des évolutions culturelles, de la valorisation des compétences et des perfectionnements technologiques en cours. Dans le même temps, l'adoption de nouveaux modèles de commercialisation permettra aux industriels de collecter davantage de données qui contribueront à perfectionner les produits, accroître les ventes et consolider les relations.

5. Encouragez l'expérimentation et l'innovation.

Les initiatives digitales ne peuvent que monter en puissance si les décideurs ont les moyens de prendre des risques et de tester de nouvelles idées. La technologie n'est certes pas la solution pour innover mais, à travers l'automatisation et les gains d'efficacité qu'elle permet, elle crée les conditions propices à l'adoption d'approches plus créatives. Donnez carte blanche à vos collaborateurs en matière d'expérimentation. Vous en ferez des as des nouvelles techniques et des technologies innovantes, et contribuerez ainsi à faire avancer votre programme d'action digital en instaurant de nouveaux modes d'échange avec les clients.

Méthodologie

La onzième 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 2020. Elle a permis de recueillir 747 réponses qualifiées auprès des professionnels de l'industrie.

Profils démographiques

- 69 % des réponses ont été fournies par des professionnels de niveau cadre au minimum.
- En termes de métier, les sondés sont principalement rattachés à l'IT (30 %), au marketing (24 %), à la création/au design (13 %) et aux opérations (9 %).
- Conformément à la définition du marché cible, les acteurs B2B représentent 56 % de l'échantillon total. Viennent ensuite ceux qui couvrent à parts égales ces deux marchés (35 %), et les acteurs B2C (9 %).
- Dans l'échantillon mondial, l'Europe concentre la plus forte proportion de sondés (45 %), suivie par l'Amérique du Nord (30 %) et la région Asie-Pacifique (20 %).

