



Tendances mondiales en marketing de 2020

Amener l'authenticité à l'ère numérique

Au sujet du Programme des chefs du marketing de Deloitte

Le Programme des chefs du marketing de Deloitte aide les chefs du marketing à composer avec la complexité de leur rôle, à prévoir les tendances sur le marché et à relever les défis grâce au marketing agile.

[Apprenez-en plus sur les plus récentes tendances et idées en marketing](#) (en anglais seulement).

Les technologies numériques ont révolutionné le monde des affaires. Partout dans le monde, Deloitte Digital aide les clients à voir ce qui est possible, à définir ce qui est important et à réaliser les objectifs fixés en combinant des capacités de créativité et de technologie numérique avec les prouesses d'une agence de publicité, ainsi que l'expérience technique, la stratégie d'affaires et les relations du plus important service de consultation au monde. Deloitte Digital donne des idées aux entreprises, elle leur offre des plateformes et elle les dote des comportements nécessaires pour s'adapter rapidement et constamment, afin de dépasser les attentes.

[Cliquez ici pour en savoir plus sur l'agence numérique de classe mondiale de Deloitte Digital et ses services](#) (en anglais seulement).

Table des matières



Introduction | 2



Tout repose sur la mission | 6



Comblers le déficit d'expérience | 14



La fusion, nouveau modèle d'affaires | 22



Inspirez-vous la confiance ou la méfiance? | 30



Amplifier la participation du consommateur | 38



Les talents, votre actif le plus important | 48



Déployer l'agilité dans l'ensemble de l'organisation | 56

Introduction

Les rapports humains

Chaque révolution industrielle a été déclenchée par une importante évolution technologique. Celle d'aujourd'hui ne fait pas exception. Considérant que 90 pour cent des données dans le monde ont été créées au cours des deux dernières années et que plus de 26 milliards d'appareils intelligents sont en circulation, nous vivons actuellement une ère d'innovation technologique sans précédent, et celle-ci est à l'origine de la quatrième révolution industrielle¹.

NOTRE PREMIER RAPPORT sur les tendances mondiales en marketing est, à bien des égards, une réponse à cette quatrième révolution industrielle, sans pour autant être un rapport sur les technologies. En effet, peu importe l'ère dans laquelle nous vivons ou les technologies qui en émergent, *l'humain* demeure la constante de toutes les révolutions. Ce rapport vise à guider les hauts dirigeants qui élaborent leurs stratégies dans ce contexte d'évolution numérique rapide, tout en plaçant toujours l'humain au premier plan.

C'est dans cet esprit que nous explorerons comment les marques peuvent composer avec l'environnement commercial, économique et social de plus en plus numérisé d'aujourd'hui tout en préservant et même en cultivant leurs *rapports humains*. Après avoir mené des entrevues avec plus de 80 experts en la matière de partout dans le monde, nous avons dégagé *sept grandes tendances* auxquelles chaque entreprise devra prêter attention au cours des 18 à 24 prochains mois pour développer sa conscience sociale et humaine. Pour rédiger ce rapport, nous avons intégré les résultats de nouvelles études et analyses, des perspectives tirées de publications universitaires et des témoignages recueillis sur le terrain. Bien que chacune de ces tendances soit plus ou moins récente, certaines commençant à peine à susciter l'intérêt



du public, d'autres étant mentionnées dans la littérature depuis des siècles, toutes ont un point en commun : placer l'humain au cœur de nos environnements numériques.

Sept tendances pour aider les marques à se recentrer sur l'« humain »

Les gens s'attendent à ce que les marques les traitent comme des humains, non comme de simples transactions. Ils souhaitent aussi qu'elles *agissent* davantage comme des humains. Autrement dit, ils veulent que les marques avec lesquelles ils interagissent présentent des qualités humaines se manifestant par la constance et la transparence de leurs convictions, la cohérence de leurs actions et l'authenticité de leurs intentions.

Nos sept tendances en marketing sont ancrées dans cette philosophie qui accorde la priorité à l'humain. Parmi celles-ci nous avons déterminé deux tendances universelles, englobant pratiquement toutes les facettes des activités, qui aident les marques à placer l'humain au centre de ce qu'elles font.

Ces tendances sont la **mission** et l'**expérience humaine**. La *mission*, thème du premier chapitre de ce rapport, est un aspect fondamental de la raison d'être d'une marque. Bien que ce concept ne soit pas nouveau, il est plus

important que jamais pour orienter chaque choix stratégique de l'organisation. Les missions authentiques et centrées sur l'humain se démarquent dans la conscience collective d'une manière unique et inimitable. La deuxième tendance, l'*expérience humaine*, intègre la mission aux interactions et aux relations d'une marque avec ses clients, ses employés et ses partenaires commerciaux, garantissant ainsi que chaque facette des activités d'une entreprise a pour but de rendre le monde meilleur pour tous ceux qu'elle sert.



Notre souhait : placer l'humain au cœur de notre exploration des tendances afin d'aider les marques à tracer leur propre chemin pour avoir une influence marquante.

La mission et l'expérience humaine rassemblent les cinq autres tendances : **la fusion**, **la confiance**, **la participation**, **le talent** et **l'agilité**. Le troisième chapitre, qui porte sur la *fusion*, décrit comment la *mission* et l'*expérience humaine* forment ensemble l'étoile polaire qui guide les marques dans le choix des partenaires avec lesquels elles interagissent au sein de grands écosystèmes ouverts. Notre quatrième chapitre s'attarde au fait que les marques ne peuvent pas faire une proposition axée sur leur mission de manière authentique si elles n'établissent pas d'abord un lien de *confiance* au sein de ces écosystèmes.

Pour aider les marques à s'aligner sur les valeurs des clients, le cinquième chapitre explique comment elles peuvent attirer les consommateurs dans l'écosystème et amplifier leur *participation*. Le sixième chapitre propose aux marques de cultiver le *talent* afin de remplir le plus efficacement possible leur mission. Dans le dernier chapitre, nous déconstruisons le processus permettant aux marques de structurer de manière *agile* leurs opérations internes, non seulement pour progresser au même rythme que les technologies, mais aussi pour ralentir suffisamment pour créer des *moments qui comptent* pour chaque personne qu'elles rejoignent.

Nous terminons chaque chapitre en donnant des conseils précis à tous les artisans du marketing, des hauts dirigeants aux employés de première ligne, pour les aider à mieux positionner leurs marques et leur entreprise en cette ère de connexion numérique.

Les technologies évoluent à un rythme effréné qui est à la fois exaltant, alarmant et rempli de possibilités et de risques. Nous espérons placer l'humain au cœur de notre exploration des tendances afin d'aider les marques à tracer leur propre chemin pour avoir une influence marquante.



Diana O'Brien

Chef du marketing mondial
Associée, Deloitte Consulting LLP
dobrien@deloitte.com



Andy Main

Chef mondial de Deloitte Digital
Associé, Deloitte Consulting LLP
amain@deloitte.com



Suzanne Kounkel

Chef du marketing aux États-Unis
Associée, Deloitte Consulting LLP
skounkel@deloitte.com

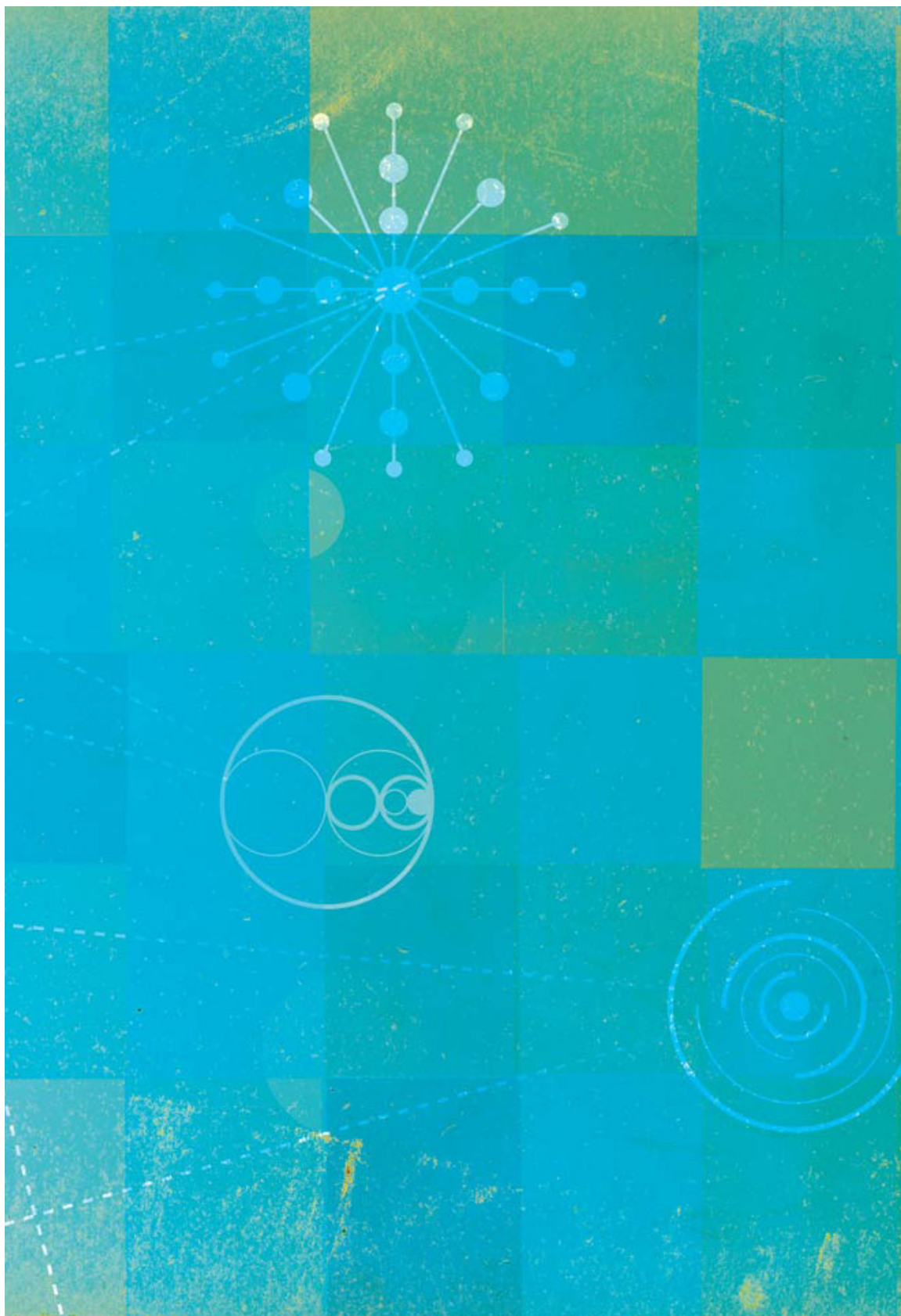


Anthony R. Stephan

Chef de Deloitte Digital aux États-Unis
Deloitte Consulting LLP
astephan@deloitte.com

Notes de fin de texte

1. Bernard Marr, « How much data do we create every day? The mind-blowing stats everyone should read », *Forbes*, 21 mai 2018; Statista, « Internet of Things (IoT) connected devices installed base worldwide from 2015 to 2025 (in billions) », consulté le 12 septembre 2019.





Tout repose sur la mission

Comment les marques qui sont authentiques et ont une mission transforment le monde des affaires d'aujourd'hui

COMME LES FONDATIONS d'une maison, le chef d'un orchestre et l'esquisse d'une œuvre d'art, la mission est la base de toute organisation. Elle lui donne son âme et son identité et lui offre une plateforme pour évoluer et un miroir qui reflète son existence aux yeux du monde. La mission exprime *pourquoi l'organisation existe, quels problèmes elle souhaite résoudre et qui elle veut être* pour chaque humain qu'elle rejoint. Même si ce n'est pas la première fois dans

Les organisations ne considèrent pas toutes la mission comme un idéal inconditionnel. Certaines la voient comme un simple outil pour montrer qui elles sont et quelles sont leurs valeurs afin d'accroître leur part de marché. D'autres considèrent que la vente de produits de qualité au meilleur prix possible est la seule chose qui compte vraiment pour les consommateurs. Bien qu'il existe des exemples d'entreprise qui réussissent en adoptant ces approches, notre recherche démontre que la

Les entreprises qui sont guidées et propulsées par une mission fidélisent les consommateurs par leur constance et leur pertinence dans leur vie.

L'histoire que les entreprises réfléchissent à leur raison d'être et à la façon dont leurs clients les perçoivent¹, notre recherche indique que les entreprises utilisent maintenant leur **mission** pour approfondir leurs liens avec les consommateurs, être plus utiles aux collectivités avec lesquelles elles travaillent, attirer et retenir les gens de talent et produire par le fait même de meilleurs résultats et une influence plus décisive.

différence entre les entreprises axées sur une mission et les autres est la longévité et l'authenticité. Les entreprises qui sont guidées et propulsées par une mission fidélisent les consommateurs par leur constance et leur pertinence dans leur vie. Celles qui n'ont pas de mission bien structurée peuvent survivre à court terme, mais éventuellement, leurs clients risquent d'exiger davantage d'elles.

Les entreprises qui ont une mission gagnent plus de parts de marché et croissent en moyenne trois fois plus rapidement que leurs concurrentes, tout en ayant des taux de satisfaction plus élevés de leurs employés et de leurs clients². De nos jours, les consommateurs

LA MISSION DANS TOUS SES ÉTATS

Dans le monde d'aujourd'hui, la mission est primordiale. Plus les entreprises parlent de leur mission, plus elles courent le risque de la transformer en un énième concept à la mode. Mais dans sa forme la plus pure, la mission se distingue de tout le reste. Comment? Elle constitue la réponse à une question fondamentale – *Pourquoi l'entreprise existe?* – et cette réponse sert de guide pour prendre toutes les décisions organisationnelles.

s'identifient souvent à la mission d'une marque et souhaitent approfondir leur lien avec cette dernière parce qu'elle correspond à qui ils sont et qui ils veulent être.

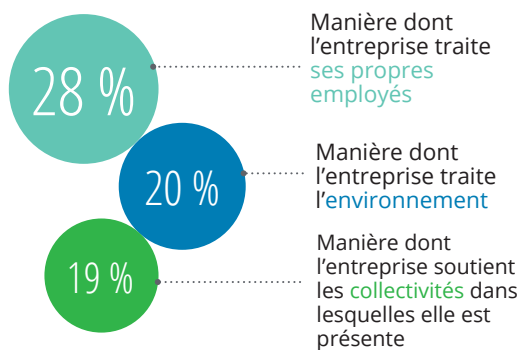
Dans un récent sondage auprès des consommateurs, Deloitte leur a demandé de dire *ce qui compte le plus lorsqu'ils prennent des décisions concernant des marques* (voir la figure 1)³.

Nos résultats indiquent qu'actuellement, de nombreux consommateurs fondent leurs décisions sur la façon dont les marques traitent les travailleurs et l'environnement et soutiennent les collectivités dans lesquelles elles sont présentes. Les entreprises dont la mission est associée à des comportements positifs peuvent tisser des liens plus approfondis avec leurs parties prenantes et amplifier leur pertinence dans la vie de ces dernières. Elles exploitent donc de plus en plus tous les avantages que peut leur procurer une mission axée sur l'intérêt collectif. Dans le rapport *Success Personified* de Punit Renjen, chef de la direction de Deloitte mondial, les leaders affirment que l'incidence sociale est le plus important critère de mesure du rendement annuel, devant le rendement financier et la satisfaction des clients et des employés⁴.

Dans la prochaine section, nous décrivons et illustrons l'importance de la mission pour les entreprises, et tentons

FIGURE 1

Principaux facteurs considérés par les consommateurs lorsqu'ils prennent des décisions concernant des marques
Pourcentage de répondants



Source : Sondage mené en 2019 par Deloitte auprès de consommateurs aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Chine et au Brésil.

d'expliquer pourquoi certaines fondent leurs activités sur leur mission et quelles leçons d'autres pourraient en tirer pour faire évoluer leurs pratiques.

Une mission qui a une influence

Bon nombre d'organisations réussissent grâce à leur mission pour trois principales raisons :

1. La mission est un facteur de différenciation

fondamental. Les entreprises centrées sur une mission ont des taux de productivité et de croissance plus élevés et des employés plus satisfaits qui restent plus longtemps⁵. Notre recherche démontre que leur niveau d'innovation est 30 fois supérieur à celui de leurs concurrentes et leur niveau de rétention du personnel, 40 fois plus élevé⁶. Même si les comportements d'achat traditionnels dominent encore aujourd'hui, il existe de nouvelles façons de rejoindre les clients grâce à la mission.

Notre sondage auprès des consommateurs nous apprend qu'en 2019, le prix et la qualité demeurent les principaux facteurs qui guident les décisions d'achat⁷. Toutefois, une grande proportion des mêmes répondants (55 pour cent) croient que les entreprises ont une plus grande obligation d'agir pour résoudre des enjeux liés à leur mission. Celles qui ignorent cette responsabilité risquent d'être devancées par des concurrentes réellement guidées par leur mission. Par exemple, les 28 marques du Plan Unilever pour un mode de vie durable (visant une réduction de l'empreinte environnementale et une augmentation de l'incidence sociale du fabricant), qui comprennent Dove, Vaseline et Lipton, représentent 75 pour cent de la croissance de l'entreprise et ont eu une croissance 69 pour cent plus rapide en moyenne que les autres marques de l'entreprise en 2018 (comparativement à 46 pour cent en 2017)⁸. En associant des biens essentiels courants comme le savon, la gelée de pétrole et le thé à un mode de vie durable, ces produits se démarquent en représentant la mission de l'entreprise.

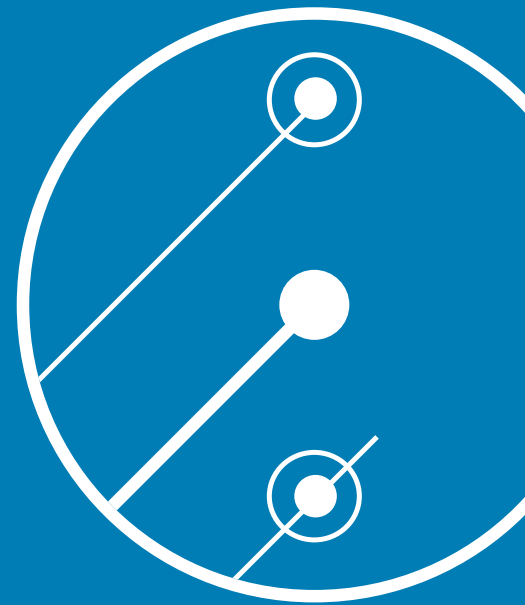
2. La mission a un sens pour tout le monde. Les

entreprises guidées par une mission prennent en compte les expériences de tous les humains qu'elles rejoignent⁹, et les gens souhaitent être des employés et des clients d'entreprises dont la mission sert l'intérêt collectif¹⁰.

« Les gens veulent travailler pour des entreprises qui ont les mêmes valeurs qu'eux et qui communiquent activement les gestes positifs qu'elles posent partout dans le monde », explique Carol Cone, fondatrice et chef de la direction de ON PURPOSE¹¹. Les organisations qui ne présentent pas clairement leur mission à leurs clients, à leurs employés et à leurs partenaires risquent de perdre du terrain ou même de disparaître.

Par ailleurs, les marques qui ont une relation authentique avec toutes leurs parties prenantes peuvent établir des liens significatifs avec elles et les amener à s'identifier à leur mission et à se l'approprier¹². Cette tendance ne peut que s'accroître, car les jeunes du monde entier ont grandi avec un sentiment plus profond d'avoir une mission que les générations précédentes, et ils recherchent des produits qui soutiennent directement les causes qui leur tiennent à cœur. Par exemple, 53 pour cent des membres de la génération Y d'Afrique du Sud affirment que leur relation avec une entreprise a changé en raison de l'impact de ses produits ou services sur l'environnement ou la société¹³. De plus, les membres des jeunes générations veulent travailler pour des entreprises qui ont une mission authentique, et plus de 70 pour cent des membres de la génération Y s'attendent à ce que leurs employeurs se concentrent sur des problèmes sociétaux ou liés à leur mission¹⁴.

3. **La mission définit l'identité.** Les entreprises qui ont une mission l'intègrent réellement à toutes leurs actions afin d'avoir une incidence durable sur la vie des gens. Les clients cherchent de plus en plus à transiger avec des entreprises qui les aident à atteindre leurs objectifs. Que ce soit Kellogg's, qui vise à « nourrir les familles afin qu'elles puissent s'épanouir et grandir » en leur offrant des céréales nutritives, Patagonia, qui dit être « une entreprise pour sauver la planète » ou Sumo Salad, qui aspire à faire de l'Australie un pays en meilleure santé et plus heureux; le fait d'orienter ses activités autour d'une mission peut aider l'entreprise à axer ses opérations sur l'atteinte de résultats que les consommateurs et ses parties prenantes apprécient.



Notre sondage auprès des consommateurs révèle que plus de 80 pour cent des consommateurs sont prêts à payer plus si une marque augmente ses prix pour accroître sa responsabilité écologique et sociale ou verser de meilleurs salaires à ses employés.

L'authenticité est primordiale

L'origine de la mission et sa convergence avec la responsabilité sociale de l'entreprise peuvent semer des doutes dans l'esprit des clients, des employés et des partenaires quant aux motivations de l'entreprise. La mission d'une entreprise ne doit pas nécessairement avoir une incidence directe sur l'ensemble de la société, mais son *authenticité est primordiale*.

De nombreuses organisations guidées par une mission emploient diverses stratégies pour faire preuve d'authenticité dans tout ce qu'elles accomplissent. En voici des exemples :

1. Racontez votre histoire de façon

percutante. L'authenticité d'une marque est ancrée dans son engagement à avoir une incidence et à raconter son histoire. Par exemple, la volonté de Procter & Gamble (P&G) d'« être une force positive et une force pour la croissance » est exprimée dans les histoires qu'elle raconte pour mettre en lumière des enjeux liés à sa mission et aux valeurs de ses clients. Consciente que plus de 5 milliards de personnes dans le monde utilisent ses produits, P&G conçoit des campagnes qui montrent son engagement envers l'égalité partout dans le monde. Ses campagnes « The Look » et « Wash Away Labels » (savons Tide) abordent des enjeux tels que la diversité, l'égalité et les préjugés inconscients¹⁵. Elles lui permettent d'interagir de façon plus approfondie avec tous les consommateurs, peu importe qui ils sont et d'où ils viennent.

2. Prêchez par l'exemple. Les entreprises authentiques et axées sur une mission prêchent par l'exemple en faisant preuve de transparence et de responsabilité dans toutes leurs activités. Grâce à cette extraordinaire transparence et à l'abondance des données qui sont disponibles, les consommateurs d'aujourd'hui savent pratiquement tout sur la façon dont une entreprise met en marché ses produits. Notre sondage auprès des consommateurs a révélé

que plus de 80 pour cent des répondants sont prêts à payer plus si une marque augmente ses prix pour accroître sa responsabilité écologique et sociale ou verser de meilleurs salaires à ses employés. Près de 15 pour cent d'entre eux se disent même prêts à accepter des hausses de prix de plus de 25 pour cent.

Donc, quand une marque adhère de façon authentique à une mission, elle peut gagner la confiance de ses clients, de ses employés et de ses partenaires, multipliant ainsi ses relations tout en stimulant sa croissance et ses revenus. Prenons

La mission d'une entreprise ne doit pas nécessairement avoir une incidence directe sur l'ensemble de la société, mais son authenticité est primordiale.

l'exemple de Max Burgers, un restaurant fondé en Suède en 1968 qui s'intéresse à la question des changements climatiques. En lançant ses hamburgers bons pour le climat, l'entreprise souhaitait être plus transparente quant à son approvisionnement et à l'impact de ses produits sur les clients et l'environnement, ce qui lui a permis de devenir une marque de confiance¹⁶.

3. Placez l'être humain au cœur de vos décisions.

Les marques animées par une mission occupent souvent une place significative dans le cœur et l'esprit de toutes les personnes qu'elles rejoignent.

Par exemple, la mission de Deloitte – *Avoir une influence marquante* – est le terreau qui assure la croissance de toutes nos activités et qui influence et anime toutes les composantes de l'organisation, du travail et des talents. Notre mission guide tout ce que nous accomplissons, du recrutement à l'apprentissage et au perfectionnement, en passant par ce que nous voulons représenter pour nos clients et les collectivités dans lesquelles nous sommes présents.

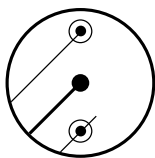
Une marque est authentique dans la mesure où elle reconnaît l'importance de la diversité et de l'inclusion et tient compte de *tous les humains* quand elle prend des décisions. Pour favoriser un processus décisionnel inclusif, Deloitte encourage ses employés à inclure une dose d'empathie dans tout ce qu'ils font. Nous orientons le travail collectif en mettant en œuvre des techniques de conception centrées sur l'humain et en offrant à nos professionnels des formations sur l'empathie qui les amènent à se mettre à la place de leurs clients, de leurs partenaires, de leurs parties prenantes et de leurs collègues. En investissant dans l'apprentissage, les employeurs aident les professionnels à avoir de meilleures interactions avec tous et s'assurent qu'ils seront leurs meilleurs ambassadeurs et les aideront à réaliser et à communiquer leur mission.

- 4. La mission doit évoluer avec l'organisation et rassembler ses gens.** La fondation de chaque entreprise repose sur une mission fondamentale, mais cette mission doit également être nourrie et réévaluée. Renouvelez votre mission à mesure que le

temps passe, réexaminez votre ADN et faites-le évoluer de façon inclusive avec l'ensemble de vos gens. Utilisez ensuite les résultats de ces démarches pour rassembler les gens de toutes les divisions de l'entreprise, élaborer vos stratégies d'interaction avec les clients, adopter une culture de diversité et redéfinir constamment qui vous êtes aux yeux du monde.

Atteindre une croissance significative

Dans un monde où les options abondent, les marques authentiques et guidées par une mission trouvent de nouvelles façons d'offrir de la valeur à leurs clients et aux collectivités dans lesquelles elles sont présentes. Celles qui agissent conformément à leur mission, racontent leur histoire et décrivent leur influence de façon authentique, prennent en compte tous les humains et montrent de l'empathie, ont de meilleures chances de surpasser leurs concurrentes et d'avoir une influence sur toutes les personnes qu'elles rejoignent.



AIDE-MÉMOIRE RÉUSSIR GRÂCE À LA MISSION

ENSEMBLE DE L'ORGANISATION

- **SOYEZ AUTHENTIQUE** : donnez à vos gens le temps de réfléchir au rôle de la mission dans leur travail quotidien.
- **CRÉEZ UN APPEL À L'ACTION** : utilisez votre mission pour rallier vos troupes autour d'un objectif commun.
- **MONTREZ L'INFLUENCE RÉELLE QUE VOUS AVEZ** : utilisez des données et des perspectives pour démontrer comment vous atteignez vos objectifs. Allez au-delà des contributions et des résultats et mettez en valeur les effets positifs que vous avez eus et ce que vous avez accompli.
- **MISEZ SUR L'EMPATHIE** : efforcez-vous de comprendre ce qui attire vos employés et vos clients vers vous et pourquoi ils appuient votre marque. Mettez-vous à leur place pour comprendre les répercussions de votre mission sur leur identité.
- **CONSIDÉREZ VOS CLIENTS COMME PLUS QUE DES CLIENTS** : les gens qui utilisent et achètent votre produit ou votre service sont vos parties prenantes actives qui investissent de l'argent durement gagné dans votre marque et lui accordent du temps et de l'attention. Utilisez des données et des connaissances externes pour comprendre ce qu'ils valorisent et reliez cette information à votre mission.

CHEF DU MARKETING

- **ASSUREZ-VOUS QUE VOTRE MISSION EST PERTINENTE ET IMPORTANTE POUR VOTRE CLIENT**. C'est vous qui représentez le client auprès de la haute direction. Assurez-vous donc d'harmoniser votre mission avec les valeurs de votre client, que ce soit le développement durable, l'incidence sociale ou la qualité des produits; votre mission doit trouver un écho auprès des clients.
- **SOYEZ LE DÉFENSEUR DE LA MISSION AU SEIN DE LA HAUTE DIRECTION**. Démontrer l'importance de la mission pour le positionnement de la marque sur le marché.
- **DÉCRIREZ COMMENT LA MISSION INFLUE SUR LA FAÇON DONT LES CLIENTS PERÇOIVENT LA MARQUE**. Considérez les consommateurs comme plus que des clients et aidez vos collègues à comprendre qu'ils sont des parties prenantes actives qui consacrent de l'argent, du temps et de l'attention à votre marque.
- **SERVEZ DE MODÈLE À D'AUTRES FONCTIONS INTERNES EN EXPLIQUANT QUE LA MISSION EST LA PRÉROGATIVE DE CHACUN**. Aidez les gens à donner un sens à leur travail et démontrez comment ce dernier est lié à la mission de votre marque.

HAUTS DIRIGEANTS

- **CHEF DE LA DIRECTION** : Joignez le geste à la parole. Définissez votre mission, incarnez-la par vos paroles et vos actions et contribuez à l'intégrer à l'ADN de votre organisation. Amenez les employés à trouver un sens à leur travail en leur expliquant comment votre mission est liée à ce qu'ils accomplissent chaque jour.
- **CHEF DES FINANCES** : Trouvez de nouvelles façons de mesurer la réalisation de la mission, adoptez une approche à long terme et soyez prêt à prendre des risques pour intégrer la mission au processus décisionnel.
- **CHEF DE L'INFORMATION** : Soyez authentique et honnête sur la façon dont vous utilisez les données pour mesurer l'influence de votre marque.
- **CHEF DES RESSOURCES HUMAINES** : Intégrez la mission aux descriptions de poste et aux processus d'embauche. Faites preuve d'authenticité en incluant des objectifs liés à la mission aux pratiques de gestion et d'évaluation des employés.

Notes en fin de texte

1. Quelques sources traitant du rôle de l'entreprise et de sa raison d'être dans la société, soit : « Aristotle, Nicomachean Ethics » (Cambridge: Cambridge University Press, 2000); Michael E. Porter et Mark R. Kramer, « Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility », *Harvard Business Review*, décembre 2006; Jim Stengel, « Grow: How Ideals Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies » (Crown Business, 2011).
2. Jim Stengel Co., « Purpose », consulté le 16 septembre 2019.
3. Sondage éclair auprès des consommateurs de Deloitte mené aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Chine et au Brésil en 2019. Méthodologie d'enquête : à l'aide d'une application mobile d'enquête, Deloitte a sondé une audience mondiale de 4 000 consommateurs, répartis également entre les États-Unis, le Royaume-Uni, le Brésil et la Chine. L'échantillon était également réparti selon l'âge et le sexe.
4. Deloitte Insights, *Success personified in the Fourth Industrial Revolution*, 2019.
5. Jim Stengel Co., « Purpose ».
6. Josh Bersin, « Becoming irresistible: A new model for employee engagement », *Deloitte Review* 16, 27 janvier 2015.
7. Sondage éclair auprès des consommateurs de Deloitte mené aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Chine et au Brésil en 2019.
8. Unilever, « Unilever's purpose-led brands outperform », communiqué, 11 juin 2019.
9. Simon Erskine Locke, « Larry Weber: On corporate purpose & technology », *CommPro.biz*, 22 juillet 2019.
10. Caterina Bulgarella, « Purpose-driven companies evolve faster than others », *Forbes*, 21 septembre 2018.
11. Carol Cone (fondatrice et chef de la direction de Carol Cone ON PURPOSE), interview avec Deloitte au Cannes Lions Festival of Creativity 2019, du 17 au 21 juin 2019.
12. Carol Cone ON PURPOSE, « Collaborative », consulté le 16 septembre 2019.
13. Deloitte, *The Deloitte Global Millennial Survey 2019*, 2019.
14. Bersin, « Becoming irresistible ».
15. Procter & Gamble, « The Look », consulté le 16 septembre 2019; Conill, « Conill and Procter & Gamble win Effie Award », communiqué, 2 juin 2017.
16. Max Burgers, « Climate-positive burgers », consulté le 16 septembre 2019.



Comblant le déficit d'expérience

Comment les marques recentrent leurs valeurs pour rehausser l'expérience humaine

COMME VOUS LISEZ probablement cet article sur votre appareil mobile préféré, nul besoin de vous rappeler l'omniprésence des technologies numériques dans votre quotidien. Plutôt que d'aller à la librairie et de demander des recommandations à d'autres lecteurs, nous lisons des critiques en ligne et commandons nos livres de la même manière¹. Grâce aux caisses automatisées, nous n'avons plus à bavarder avec les caissières de l'épicerie. Nous mettons des mentions « J'aime » aux publications de nos amis dans les réseaux sociaux plutôt que de leur dire en personne que nous les aimons. Les véhicules autonomes nous permettront probablement un jour de faire une sieste derrière le volant.

Malgré tous les efforts déployés pour reproduire les comportements et les gestes de l'humain par l'automatisation et l'IA, les aspects essentiels des rapports humains que sont le contact visuel, la touche personnelle et l'empathie demeurent irremplaçables.

Il est vrai que les technologies numériques nous facilitent la tâche dans nos journées très chargées, mais elles minent aussi les éléments fondamentaux des rapports humains. Malgré tous les efforts déployés pour reproduire les comportements et les gestes de l'humain par l'automatisation et l'IA, les aspects essentiels des rapports humains que sont le contact visuel, la touche

personnelle et l'empathie demeurent irremplaçables. Et lorsque les interactions numériques, qu'elles soient personnelles ou professionnelles, manquent d'humanité, elles créent un climat où les gens se sentent isolés, sous-représentés et insatisfaits. Ils choisissent alors des solutions rapides pour résoudre des ensembles de problèmes très circonscrits plutôt que des solutions plus permanentes dans lesquelles l'humain a encore un sens.

Nous croyons que l'évolution rapide des technologies numériques, ajoutée au cumul de toutes ces conséquences involontaires, crée un **déficit d'expérience**. Pourquoi est-ce ainsi? Comme vous le diront des spécialistes de la psychologie comportementale, l'humain a tendance à remplacer les choix difficiles de demain par les solutions faciles d'aujourd'hui. Cela est démontré avec éloquence par la dette de plus d'un billion de dollars du gouvernement américain et la dette liée aux cartes de crédit et aux prêts étudiants pour l'ensemble des États-Unis, qui s'élève à 423,8 milliards et 1,5 billion de dollars, respectivement².

À l'ère des technologies, les choix faciles que les entreprises font aujourd'hui pourraient éventuellement se solder par une lourde dette technique (si, par exemple, elles lésinent sur un projet de TI pour répondre aux exigences grandissantes du marché ou expliquent mal à leurs parties prenantes les implications techniques de leur nouveau PGI). Puisque l'humain semble avoir une tendance innée à remettre à plus tard les choix difficiles, on pourrait se demander si

QUANTIFIER L'EXPÉRIENCE HUMAINE

Récemment, nous avons réalisé une étude afin de mieux comprendre comment les entreprises peuvent rehausser l'expérience humaine de façon authentique et empathique³. Pendant des années, de nombreuses entreprises ont considéré l'expérience des clients et celle des employés comme deux enjeux distincts et n'ont obtenu que de maigres résultats dans ces domaines. Elles ont donc commencé à intégrer les deux expériences. Soulignons toutefois que c'est en alignant les expériences des clients, des employés et des partenaires d'affaires au moyen de leurs valeurs communes qu'elles ont obtenu les meilleurs résultats.

Pour mieux déterminer et quantifier les valeurs communes des clients, des employés et des partenaires, nous avons créé le compas des valeurs humaines. En analysant plus de 200 000 données comportementales, attitudinales et démographiques, nous avons mis en évidence quatre valeurs humaines fondamentales : l'accomplissement personnel (moi), l'appartenance (nous), la curiosité (inconnu) et le contrôle (connu). Il va sans dire que les paires « moi et nous » et « inconnu et connu » sont fondamentalement opposées. Mais comme l'illustre la figure 1, quatre autres valeurs émergent à l'intersection de ces valeurs fondamentales : essayer de nouvelles choses, apprendre de nouvelles choses, partager avec les autres et se soucier des autres.

En étudiant le compas des valeurs humaines, nous avons découvert que, peu importe les valeurs de vos clients, de vos employés et de vos partenaires, cinq principes contribuent à rehausser l'expérience humaine⁴:

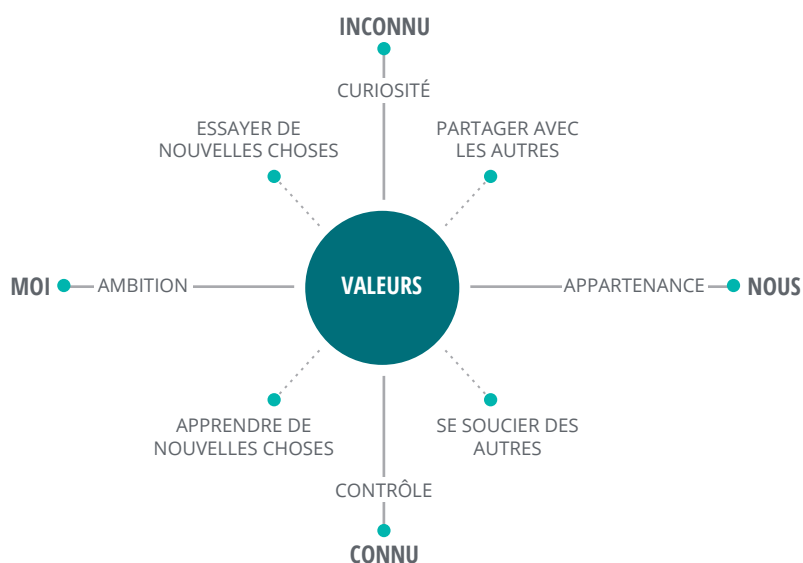
- Être obsédé par tout ce qui touche l'humain.
- Répondre de façon proactive aux besoins humains.
- Atteindre des objectifs avec humanité.
- Être authentique.
- Travailler pour changer le monde.

Quand une entreprise adhère à ces valeurs et conçoit des solutions qui en tiennent compte, elle parvient à rehausser l'expérience humaine.

Voir l'article, *"We're only human: Exploring and quantifying the human experience,"* (en anglais seulement), pour en savoir plus.

FIGURE 1

Compas des valeurs humaines



Source : Analyse de Deloitte.

les entreprises font elles aussi des choix plus faciles dans le domaine du numérique sans tenir compte du facteur humain.

Ce déficit d'expérience peut avoir de lourdes conséquences pour les humains qui utilisent ces solutions numériques. Par exemple, l'intégrité de nos fils de nouvelles peut être compromise par des influenceurs de l'extérieur; des études révèlent que même si les médias sociaux nous rendent plus connectés, ils peuvent aussi nous faire sentir plus isolés et envieux des autres⁵; la reconnaissance faciale peut réduire les délais de traitement aux frontières et sécuriser les appareils mobiles, mais elle identifie parfois avec moins de précision les femmes et les personnes de couleur⁶; des données biaisées peuvent inopinément fausser les algorithmes sur le récidivisme dans les prisons⁷; des technologies qui ne sont pas suffisamment inclusives peuvent donner lieu à des produits comme les lecteurs d'empreinte rétinienne non adaptés aux personnes en fauteuil roulant⁸.

Comment pallier ce déficit d'expérience? Si vous n'êtes pas de ceux qui sortent des sentiers battus ou préfèrent s'en remettre aux législateurs, une autre option, peut-être plus audacieuse, s'offre à vous : *combler le déficit d'expérience en rehaussant l'expérience humaine*. Pour les entreprises, cela signifie trouver des façons de combler le besoin de rapports humains en rassemblant les clients, les employés et les partenaires autour d'un même objectif (voir notre document sur la mission pour en savoir plus). Nous verrons ici comment certains principes de base mis en évidence par une précédente étude sur les valeurs humaines aident les entreprises à rehausser l'expérience humaine et à mettre l'accent sur l'*humain*.

Concevoir avec empathie

John Steinbeck, lauréat du prix Nobel de littérature en 1962, a écrit de façon éloquente : « On ne peut comprendre les gens que si on les sent en soi-même ». L'empathie est donc l'élément qui peut vous donner de la perspective. Elle vous aide à mieux concevoir sur la base de l'expérience humaine en vous amenant à comprendre intimement comment vos parties prenantes trouvent un sens et s'identifient à vos produits et services. Naturellement, il est plus facile d'avoir de l'empathie pour les personnes qui ont les mêmes valeurs que vous, que ce soit vos clients, vos employés ou vos partenaires d'affaires.

En fait, notre précédente étude sur l'expérience humaine a révélé que les entreprises qui harmonisent leurs valeurs avec celles de leurs parties prenantes obtiennent les meilleures cotes de satisfaction de leurs



Si vous avez de l'empathie, vous pourrez mieux concevoir sur la base de l'expérience humaine parce que vous comprendrez intimement comment vos parties prenantes trouvent un sens et s'identifient à vos produits et services.

employés et de leurs clients⁹. De plus, sur une période de trois ans, ces mêmes entreprises ont deux fois plus de chances de surpasser leurs pairs en ce qui concerne la croissance des revenus (voir l'encadré « Quantifier l'expérience humaine » pour en savoir plus).

Comment embrasser l'expérience humaine

Notre recherche nous a fait découvrir trois entreprises qui ont utilisé un ensemble de valeurs communes pour créer des expériences humaines plus connectées et inclusives. Elles sont une source d'inspiration pour toutes celles qui souhaitent offrir une expérience humaine supérieure.

Les technologies connectées, avec leurs avantages et leurs inconvénients, sont probablement là pour de bon.

- **General Motors veut changer le monde avec sa campagne du triple zéro¹⁰.** Consciente de l'efficacité de sa plateforme et désireuse d'avoir une influence positive sur tous les

aspects qui concernent l'humain, l'entreprise General Motors (GM) s'est engagée à bâtir un monde meilleur grâce à sa vision « zéro collision, zéro émission et zéro embouteillage ». À l'heure où les États-Unis se dirigent vers une déréglementation, cet engagement illustre la volonté de GM de contribuer au développement durable en plaçant le changement au centre de sa vision, de ses valeurs et de ses futures opérations.

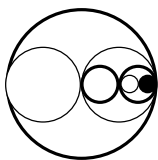
- **Walgreens lance le programme axé sur le mieux-être « Feel More Like You »¹¹.** Walgreens emploie depuis longtemps des conseillers qui aident les clients à choisir les bons produits de beauté pour toute occasion. Mais qu'en était-il des personnes atteintes d'un cancer qui traversent l'une des périodes

les plus difficiles de leur vie? Réalisant le fardeau physique et émotionnel des survivants du cancer et son incidence sur l'image de soi, Walgreens a conçu une expérience plus humaine en offrant le programme « Feel More Like You ». En partenariat avec Look Good, Feel Better (un programme de soutien axé sur les besoins cosmétiques des personnes atteintes d'un cancer) et Cancer Support Community, Walgreens a formé ses conseillers et ses pharmaciens afin qu'ils aident ces personnes à préserver ou à améliorer la façon dont elles se perçoivent. Le programme offre notamment des conseils sur la perte de cheveux, les problèmes de peau et d'ongles et la fatigue.

- **Campagne #OptOutside de REI à l'occasion du Vendredi fou.** Alors que de nombreuses personnes se précipitent dans les magasins ou sur leur clavier d'ordinateur après l'Action de grâce pour profiter des meilleurs rabais de l'année, la coopérative d'articles de plein air REI pense à ses employés et à ses clients qui préfèrent se réunir autour de leur passion commune pour les activités extérieures. Afin de réduire le stress associé à cette période et de respecter ses valeurs fondamentales, elle ferme ses 200 magasins le jour de l'Action de grâce et le Vendredi fou afin d'encourager employés et clients à passer du temps à l'extérieur avec leurs proches (ses 12 000 employés sont en congé payé ces jours-là)¹².

Connecter avec l'esprit humain

Malgré notre désir inné d'avoir des rapports plus nombreux et approfondis, le rythme des changements numériques nous incite à nous désengager et à nous éloigner de ce qui fait de nous des humains. Les technologies connectées, avec leurs avantages et leurs inconvénients, sont là pour de bon, il incombe à chaque humain et à chaque entreprise de s'assurer qu'elles sont en relation avec l'esprit humain et rehaussent l'expérience humaine plutôt que de faire de nous des êtres passifs et détachés.



AIDE-MÉMOIRE REHAUSSER L'EXPÉRIENCE HUMAINE

ENSEMBLE DE L'ORGANISATION

- Reconnaissez que l'expérience humaine va bien au-delà des quatre murs de l'entreprise. Elle concerne vos clients, vos employés et vos partenaires d'affaires.

CHEF DU MARKETING

- Familiarisez-vous avec les valeurs des humains que vous souhaitez servir.
- En tant que gestionnaire de votre image de marque sur le marché, communiquez constamment les valeurs qui l'animent.
- Pour concevoir des solutions à l'intention des clients, évitez les solutions « faciles » qui risquent d'augmenter le déficit d'expérience à long terme.
- Évaluez vos solutions en faisant preuve d'empathie pour vous assurer qu'elles favorisent les rapports humains pour vos clients, vos employés et vos partenaires d'affaires.
- Formez des équipes interfonctionnelles qui repéreront des besoins humains non comblés et créeront des solutions grâce à l'expérimentation.

HAUTS DIRIGEANTS

- **CHEF DE LA DIRECTION** : Communiquez les valeurs de l'entreprise dans l'ensemble de l'écosystème et assurez-vous que tous y adhèrent.
- **CHEF DES FINANCES** : Favorisez les investissements dans des données qui permettent de repérer des besoins humains non comblés. Choisissez aussi des partenaires dont les valeurs concordent avec celles de l'entreprise.
- **CHEF DE L'INFORMATION** : Faites en sorte que la collecte et l'analyse des données soient au service de l'expérience humaine. Faites la promotion d'initiatives technologiques centrées sur l'humain qui améliorent les rapports humains plutôt que de les détériorer.
- **CHEF DES RESSOURCES HUMAINES** : Assurez-vous que les employés adhèrent aux valeurs de l'entreprise et comprennent l'importance de leur travail et son apport à la résolution de graves problèmes dans le monde.

Notes en fin de texte

1. David Byrne, « Eliminating the human », *MIT Technology Review*, 15 août 2017.
2. Les renseignements sur les dettes par carte de crédit ont été saisis par Claire Tsosie et Erin El Issa, « 2018 American household credit card debt study », *Nerdwallet*, 10 décembre 2018. Les statistiques sur les prêts étudiants ont été tirées de Zack Friedman, « Student loan debt statistics in 2019: A \$1.5 trillion crisis », *Forbes*, 25 février 2019.
3. Amelia Dunlop et al., « We're only human: Exploring and quantifying the human experience », Deloitte Digital, 7 août 2019.
4. *Ibid.*
5. Byrne, « Eliminating the human ».
6. Joy Buolamwini et Timnit Gebru, « Gender shades: Intersectional accuracy disparities in commercial gender classification », *Proceedings of Machine Learning Research 81 (2018)*, p. 1-15.
7. Stephanie Wykstra, « Can racial bias ever be removed from criminal justice algorithms? », *Pacific Standard*, 12 juillet 2018.
8. Memoori, « Current smart city planning is increasing the divides in urban population », 29 août 2018.
9. Dunlop et al., « We're only human ».
10. General Motors, « For crashes, emissions and congestion, zero is more », consulté le 15 septembre 2019.
11. Walgreens Newsroom, « Walgreens launches 'Feel More Like You' program to assist people living with cancer manage the physical changes associated with treatment », 19 novembre 2018.
12. Jerry Stritzke, « REI: Closing on Black Friday for good », *REI co.op*, 20 novembre 2018.





La fusion, nouveau modèle d'affaires

Comment la convergence des écosystèmes crée de nouveaux modèles d'affaires et améliore la collaboration

IL EST PLUS facile que jamais de pénétrer des marchés encore inexplorés grâce aux écosystèmes, nouvelle norme dans les secteurs. Il existe plusieurs raisons pour cela : Premièrement, la progression des données infonuagiques et des technologies connectées a entraîné la création de nombreuses plateformes interactives qui rassemblent des secteurs autrefois isolés pour qu'ils combient de façon holistique les besoins des clients. Deuxièmement, l'économie à la tâche permet aux entreprises d'avoir accès à des ressources externes et de puiser dans de nouvelles catégories de talent. Autrement dit, les frontières traditionnelles entre les secteurs s'éclipsent au profit d'une grande **fusion** (voir l'encadré « Fusion 101 » pour en savoir plus), et les marques sortent de leur isolement pour se joindre à ces écosystèmes très étendus.

Ce nouveau phénomène presse un grand nombre d'entreprises, même celles qui dominent dans leur secteur, à trouver de nouvelles façons de faire leur place dans ces grands écosystèmes pour ne pas se faire doubler par de nouveaux concurrents. Les grandes marques se posent maintenant la question suivante : « Dans quel secteur exerçons-nous nos activités, et comment pouvons-nous transcender les concepts conventionnels pour redéfinir qui nous sommes? »

Même si la fusion est un nouveau sujet pour certains, l'idée que les entreprises doivent élargir leurs horizons pour trouver des occasions de croissance et repousser la concurrence n'est pas nouvelle. En 1960, Theodore Levitt, professeur à la Harvard Business School, mettait déjà les entreprises en garde contre les dangers de la pensée étroite¹. Dans son article fondamental intitulé *Marketing Myopia*, il donne une série d'exemples d'entreprises qui ont été pénalisées parce qu'elles misaient trop sur la

supériorité de leur produit. Par exemple, le secteur ferroviaire a été dépassé par ceux de l'automobile et de l'aviation parce qu'il ne les considérait pas comme des acteurs de l'industrie du transport; l'industrie cinématographique, ignorant qu'elle faisait partie du secteur du divertissement, a rapidement été supplantée par la télévision; et les chaînes d'épicerie de quartier n'ont pas compris la valeur des supermarchés, où le client trouve de tout, même s'il doit aller un peu plus loin. Dans chacun de ces cas, les dirigeants n'ont pas compris ce qui était important. Trop concentrés sur *eux-mêmes*, ils n'ont pas prêté attention aux *besoins* de leurs clients.

Dans les 60 années qui ont suivi la publication de cet article, les effets de la fusion n'ont fait que s'amplifier.

FUSION 101

La fusion consiste à supprimer les frontières entre des secteurs traditionnellement distincts en profitant de la capacité accrue des entreprises d'accéder à des technologies et à des talents qui ne connaissent pas de frontière. Elle amène les entreprises à sortir de leur créneau, à reconnaître qu'elles évoluent au sein de vastes écosystèmes et à repenser leurs capacités, leur marque, leurs partenaires et même leur existence. Celles qui profitent de cette convergence tirent parti des relations symbiotiques que la fusion leur apporte en réexaminant :

- L'ampleur de leurs connaissances sur les clients d'autres secteurs.
- Les concurrents et les partenaires intersectoriels qui sont pertinents pour elles.
- Leur participation à des écosystèmes qui vont au-delà des secteurs traditionnels.

LA FUSION À L'ŒUVRE

Les entreprises trouvent des façons innovatrices d'utiliser la fusion, que ce soit en l'intégrant à leurs modèles d'affaires, en concluant des partenariats avec des pairs d'autres secteurs de leur écosystème ou en offrant de la valeur à leurs parties prenantes. Voici deux exemples qui illustrent le pouvoir de la fusion :

- **Espaces évolutifs :** Historiquement, les espaces de travail collaboratifs étaient une solution de partage de bureau peu coûteuse pour les pigistes, les entreprises en démarrage et tous ceux qui cherchaient des lieux de travail facilement accessibles. Plus récemment, ils ont évolué en offrant les mêmes espaces de travail collaboratifs et interactifs, mais transposés dans de nouveaux environnements. Life Time Fitness a intégré de tels espaces dans quatre de ses gymnases aux États-Unis afin de permettre à ses membres de travailler tout en ayant accès à des salles d'exercice pour « avoir un mode de vie plus sain et flexible »². Des hôtels comme le Hobo à Stockholm et le TRYP by Wyndham à Dubaï offrent maintenant des options complètes de travail collaboratif. En plus d'offrir quelque 200 chambres et tous les services habituels, l'hôtel Hobo se présente comme un point de rencontre, un lieu de travail, un bureau ou simplement un endroit pour passer un moment agréable pour les habitants de Stockholm³. L'espace NEST de l'hôtel TRYP by Wyndham à Dubaï est l'un des premiers espaces de travail collaboratifs entièrement fonctionnels et intégrés offerts par un grand hôtel international⁴. NEST propose à ses clients et au public un éventail de services traditionnels tels que des espaces éclectiques, des services d'affaires et des événements de réseautage, complété par des restaurants, une piscine, un gymnase et un service de voiturier gratuit⁵.
- **Écosystème améliorant la qualité de l'air :** Partout dans le monde, des projets de ville intelligente profitent des avantages de la fusion. L'initiative AIR Louisville en est un exemple⁶. La population de Louisville, au Kentucky, affichait auparavant les taux les plus élevés de maladies respiratoires. En s'associant à des partenaires afin de trouver des solutions au problème encore non résolu de la mauvaise qualité de l'air, les urbanistes du projet de ville intelligente ont rassemblé des groupes jadis disparates – professionnels de la santé, fournisseurs de technologies, administration municipale et citoyens – pour qu'ils unissent leurs efforts afin d'améliorer la qualité de l'air grâce à des inhalateurs « intelligents ». En recueillant les données sur l'utilisation de ces inhalateurs, les urbanistes ont fourni au public et aux professionnels de la santé des données préoccupantes sur les profils respiratoires des utilisateurs. Les autorités municipales ont ensuite réaménagé les quartiers à risque élevé en y plantant plus d'arbres ou en modifiant la trajectoire des camions afin d'y réduire les émissions polluantes. Cette initiative a permis de réduire de 82 pour cent l'utilisation d'inhalateurs dans cette ville.

Autrefois, les entreprises risquaient d'être perturbées parce qu'elles se concentraient trop sur le produit et pas assez sur leurs clients. De nos jours, les technologies font rapidement tomber les obstacles à l'entrée et les entreprises qui ne réalisent pas la valeur des écosystèmes ont plus de risques d'être perturbées par des acteurs autres que leurs concurrents habituels.

En effet, le mode de fonctionnement des entreprises et, souvent, la perception qu'elles ont d'elles-mêmes, sont en pleine mutation. Bon nombre de celles qui réussissent

dans ce nouveau contexte ne fixent aucune limite à la façon dont elles servent leurs clients et n'hésitent pas à sortir de leur secteur traditionnel. La plupart s'associent à de nouveaux partenaires de l'écosystème avec lesquels elles partagent souvent des données et collaborent avec divers types de professionnels qui évoluent généralement à l'extérieur de l'organisation. Il est encourageant de voir des entreprises ambitieuses décider de répondre à des besoins non comblés en fusionnant avec des écosystèmes intelligents et ouverts et déloger des concurrents qui refusent de les imiter ou ignorent qu'ils peuvent le faire.

Les effets de la fusion sont visibles dans plusieurs écosystèmes. Les plateformes de messagerie telles que WeChat sont devenues des services de paiement mobile et de covoiturage, les grands magasins ouvrent leurs portes à des géants du commerce électronique et à des centres de conditionnement physique afin d'offrir des services liés au mieux-être plus diversifiés, et les constructeurs automobiles fournissent des services de covoiturage et de micromobilité. Dans chaque cas, l'entreprise va au-delà des frontières de son secteur pour combler les besoins de ses clients et leur offrir plus de valeur et pour repérer des occasions de croissance et de collaboration. Grâce à la fusion, les marques deviennent pertinentes à l'extérieur de leur secteur d'origine.

Le marketing à l'ère de la fusion

À première vue, l'exploitation d'une entreprise à l'ère de la fusion peut sembler une tâche colossale. En effet, comment faire pour adopter une approche décloisonnée dans la prestation de services?

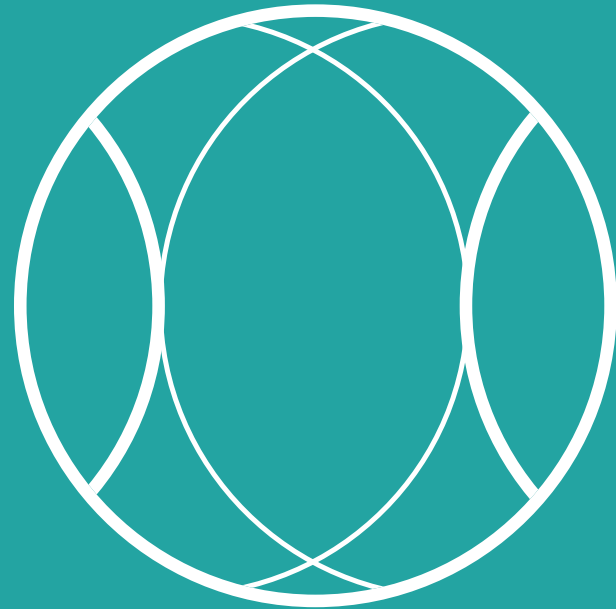
Ce défi est complexe, ce qui ne signifie pas que les entreprises n'ont pas ce qu'il faut pour le relever. Elles doivent simplement tirer parti de leurs actifs actuels pour élargir l'étendue de leur clientèle et les raisons de les servir. De cette manière, elles peuvent trouver des occasions où des partenariats créeraient de nouvelles expériences au sein d'écosystèmes pertinents ou continuer à fournir les mêmes expériences, mais en les rendant plus commodés.

Elles doivent d'abord déterminer les domaines où elles peuvent répondre à des besoins non comblés, en s'alliant à des partenaires au sein de l'écosystème pour offrir des services holistiques. Voici comment les spécialistes du marketing peuvent réaffecter les actifs utiles que l'entreprise possède déjà pour lui permettre de réussir à l'ère de la fusion :

1. **Traitez les données comme une monnaie d'échange.**

Une façon d'attirer les autres à participer à un écosystème se fait avec les données. La plupart du temps, cela veut dire jumeler l'information avec de nouvelles capacités. Par exemple, une chaîne d'épicerie qui cumule depuis des années des données sur les dépenses en nourriture de ses clients pourrait s'associer à des compagnies d'assurance maladie qui offriraient des tarifs plus bas aux clients dont les achats d'aliments sains atteignent un certain seuil⁷.

Bon nombre des entreprises qui réussissent dans ce nouveau contexte ne fixent aucune limite à la façon dont elles servent leurs clients et n'hésitent pas à sortir de leur secteur traditionnel.



2. Élargissez vos horizons grâce aux connaissances centrées sur l'humain.

Pratiquement toutes les entreprises d'aujourd'hui ont accès à la science des données. Plutôt que d'utiliser cette science uniquement pour déterminer comment fidéliser les clients et optimiser les prix, elles peuvent la mettre à contribution pour découvrir des besoins non comblés. Elles peuvent notamment s'inspirer de ce qu'elles savent sur leurs clients pour leur

En repositionnant les principaux actifs de l'entreprise afin de mieux profiter des avantages de la fusion, les spécialistes du marketing peuvent élaborer des solutions plus efficaces et à plus long terme pour combler les besoins des humains, avec l'aide de partenaires choisis avec soin.



manifestar de l'empathie et leur fournir des services enrichis d'une façon qui les aide à atteindre leurs objectifs.

Par exemple, Kinship, une division de Mars Petcare, cherchait de nouvelles façons de mieux combler les besoins de ses clients. Sa réflexion l'a amenée à lancer son Pet Insight Project. « Nous sommes partis de l'idée qu'il fallait mieux comprendre les animaux de compagnie et leurs propriétaires afin de leur offrir des

solutions vraiment adaptées à leurs besoins, parfois en créant des services qui n'existent pas encore », explique Leonid Sudakov, président de Kinship⁸. Dans le cadre du Pet Insight Project, Kinship s'est associé à Whistle pour offrir à ses clients l'entraîneur électronique Whistle FIT (la version du Fitbit pour les animaux), qui leur permet de faire un suivi continu de leur chien et de divers comportements comme sa façon de se gratter, de manger et de boire. Les

données du Whistle FIT sont synchronisées avec le dossier médical du chien lors des visites chez le vétérinaire, ce qui permet de prédire et de prévenir des problèmes de santé⁹. L'objectif de Kinship et de ses partenaires est de cultiver leurs relations avec les clients afin de mieux comprendre et traiter leur animal de compagnie.

D'autres entreprises appliquent les connaissances centrées sur l'humain pour repérer des besoins à combler durant la période de magasinage des Fêtes. Les gens ne font pas que des achats en ligne ou des visites au centre commercial; ils consacrent souvent une journée entière à leur liste d'emplettes après avoir bravé les bouchons de circulation et déniché avec difficulté un espace de stationnement. L'an dernier, afin d'atténuer les problèmes de circulation et de stationnement durant cette période achalandée, Old Navy et Lyft ont fait équipe pour offrir pendant deux jours un service de navette gratuit aux clients qui avaient choisi de ramasser en magasin leurs produits achetés en ligne¹⁰.

3. Libérez votre marque de ses limites

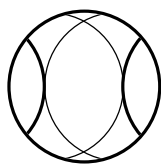
traditionnelles. Les spécialistes du marketing cherchent constamment à pénétrer de nouveaux segments de marché où ils pourraient exercer leur influence. Pour ce faire, ils doivent élargir leurs horizons en détachant leur marque de ses secteurs traditionnels pour ensuite la reconstruire afin qu'elle

devienne pertinente dans d'autres secteurs et redéfinir son identité en dehors des concepts conventionnels. C'est ce qu'a accompli Virgin Group, dont la mission est de changer pour de bon le monde des affaires¹¹, en débutant dans le secteur de la musique pour ensuite étendre ses activités aux secteurs du transport aérien et des voyages dans l'espace. En établissant ainsi votre marque, vous facilitez son entrée dans de nouveaux écosystèmes tout en la rendant attrayante pour de nouveaux partenaires.

En repositionnant les principaux actifs de l'entreprise afin de mieux profiter des avantages de la fusion, les spécialistes du marketing peuvent élaborer des solutions plus efficaces et à plus long terme pour combler les besoins des humains, avec l'aide de partenaires choisis avec soin.

Dans quel secteur exercez-vous vos activités?

Dans *Marketing Myopia*, Theodore Levitt a démontré éloquemment l'importance d'amener les marques au-delà de ce qu'elles offrent aujourd'hui. À l'ère de la fusion, cela consiste à transcender les frontières d'un secteur et à trouver de nouvelles façons de combler les besoins des clients, tout en suivant de près les concurrents et en les transformant parfois en partenaires. Les entreprises doivent se demander : « Dans quel secteur exerçons-nous nos activités? » La réponse les aidera à naviguer dans l'univers de la fusion, à se définir aux yeux de toutes leurs parties prenantes et à se doter des nouvelles capacités nécessaires pour évoluer au sein d'écosystèmes plus vastes.



AIDE-MÉMOIRE SURFER SUR LA VAGUE DE LA FUSION

ENSEMBLE DE L'ORGANISATION

- Élargissez la sphère d'influence du client. Votre marque est aussi importante pour vos éventuels partenaires que pour vos clients.
- Prenez conscience que votre entreprise évolue maintenant au sein d'écosystèmes plutôt que de secteurs.

CHEF DU MARKETING

- Soyez le plus ardent défenseur des clients et créez une nouvelle vision des mesures que l'entreprise doit prendre pour se transformer afin de servir harmonieusement la clientèle d'aujourd'hui.
- Utilisez des outils de détection afin de mieux cerner les tendances en temps réel et de découvrir comment les systèmes se transforment et se connectent entre eux. Suivez les conversations plutôt que les gros titres.
- Prenez le temps de comprendre les comportements et les habitudes des clients, même ceux de secteurs autres que vos secteurs habituels.
- Allez au-delà des frontières de votre secteur traditionnel pour élargir votre influence et faire prospérer votre marque.

HAUTS DIRIGEANTS

- **CHEF DE LA DIRECTION** : Ne vous limitez pas aux frontières de votre entreprise. Essayez de découvrir des besoins non comblés dans d'autres secteurs, tenez-vous à l'affût des menaces (même celles qui ne proviennent pas de votre secteur traditionnel) et utilisez votre influence pour conclure de nouveaux partenariats intersectoriels.
- **CHEF DES FINANCES** : Explorez d'autres sources de revenus qui repoussent les limites des activités standards de l'entreprise. Sousez les avantages et les inconvénients de la migration de l'entreprise vers d'autres secteurs dont les frontières sont maintenant floues.
- **CHEF DE L'INFORMATION** : Soutenez l'innovation grâce à des systèmes qui permettent à l'entreprise d'explorer et d'expérimenter d'autres façons de servir ses clients. L'expansion des données doit faciliter le repérage de services complémentaires et de nouvelles stratégies de partenariat dans d'autres secteurs.
- **CHEF DES RESSOURCES HUMAINES** : Agissez à titre d'expert en matière de tendances sociales, politiques et commerciales afin de prendre part aux discussions élargies sur les emplois, les compétences et les partenariats qui seront nécessaires dans un écosystème centré sur l'humain.

Notes en fin de texte

1. Theodore Levitt, « Marketing myopia », *Harvard Business Review*, 1960.
2. Life Time Work, « Home », consulté le 17 septembre 2019.
3. Hobo Hotel, « About », consulté le 17 septembre 2019.
4. TRYP by Wyndham Dubai, « NEST », consulté le 17 septembre 2019.
5. *Ibid.*
6. Tiffany Dovey Fishman et Michael Flynn, *Using public-private partnerships to advance smart cities*, Deloitte, 2018.
7. Seth Nagle, « Enhancing your B2B grocery partnerships through data », RW3, 5 juin 2017.
8. Leonid Sudakov (président de Kinship), interview avec Deloitte au Cannes Lions Festival of Creativity 2019, du 17 au 21 juin 2019.
9. Pet Insight, « Home », consulté le 17 septembre 2019.
10. Old Navy and Lyft, « Old Navy and Lyft team up to make last-minute holiday shopping easier than ever », communiqué, 11 décembre 2018.
11. Virgin Group, « Our purpose », consulté le 17 septembre 2019.



Inspirez-vous la confiance ou la méfiance?

Comment votre entreprise peut inspirer confiance de façon systématique, proactive et continue à l'ère numérique

AU TOURNANT DU 20^e siècle, les usines de conditionnement des viandes ont inventé la première chaîne de montage industrielle. Applaudie pour son efficacité inégalée, cette innovation a rapidement été adoptée par la nouvelle industrie automobile. Puis, en 1906, Upton Sinclair a publié *La Jungle*¹. Fruit de six mois de recherche, ce livre décrivait les horreurs de l'industrie du conditionnement des viandes : environnement de travail extrêmement contraignant pour les employés, conditions non hygiéniques, camouflage et emballage de viandes avariées. Le monde entier a été horrifié, de nouvelles règles ont rapidement été adoptées et l'industrie a perdu la confiance du public.

Au cours des 100 années suivantes, la **confiance** du public s'est hissée au premier rang des critères d'évaluation des marques. De nos jours, la confiance dans

les marques est plus importante que jamais pour les entreprises, dans toutes leurs sphères d'activité. Les clients, les instances de réglementation et les médias exigent que les marques soient transparentes, honnêtes et cohérentes à tous les égards, du développement des produits à leur promotion, en passant par la culture des employés et les relations avec les partenaires. À l'ère des technologies connectées et de l'analytique des données massives, les entreprises ont un autre défi complexe à relever : bâtir une structure qui inspire systématiquement confiance en protégeant les données des clients contre les cybermenaces externes et l'usage abusif et contraire à l'éthique des données à l'interne (voir l'encadré « L'avenir de la confiance » pour en savoir plus).

À l'ère numérique, la confiance est un enjeu complexe comportant une multitude de menaces existentielles. Une entreprise peut dépenser des millions pour protéger

L'AVENIR DE LA CONFIANCE

La transformation numérique a changé la façon dont les entreprises gèrent la question de la confiance. La confiance organisationnelle est une relation bilatérale entre l'entreprise et ses clients, ses employés, ses partenaires et les gouvernements. Les entreprises doivent donc créer une infrastructure qui préserve ce qui importe le plus pour leurs parties prenantes tout en détectant de façon proactive les menaces dans les domaines de la cybersécurité, de la protection des données, de la conformité réglementaire et de la réputation. Celles qui ne le font pas seront probablement confrontées à des menaces existentielles qui auront les conséquences suivantes :

- Réduction de la valeur marchande de la marque
- Déclin potentiel de la loyauté des clients
- Risque de crise de relations publiques découlant de pratiques de déploiement de l'intelligence artificielle et d'utilisation des données contraires à l'éthique
- Capacité réduite de combler les besoins des clients

Les entreprises ont un autre défi complexe à relever : bâtir une structure qui inspire systématiquement confiance en protégeant les données des clients contre les cybermenaces externes et l'usage abusif et contraire à l'éthique des données à l'interne.

ses données, mais le fait qu'un seul employé soit victime d'hameçonnage peut compromettre tous ses efforts. Il arrive aussi que l'information soit protégée contre les menaces externes, mais qu'une équipe de produit exploite les données des clients d'une manière qui suscite une réaction négative du public. Et même les concepteurs les mieux intentionnés peuvent créer des algorithmes qui causent accidentellement un préjudice. Pour toutes ces raisons, et bien d'autres encore, les entreprises doivent s'assurer de façon proactive que leurs processus, leurs technologies et leurs employés sont tous orientés vers la préservation du niveau élevé de fiabilité exigé par leurs nombreuses parties prenantes.

Pour analyser cette tendance, nous nous concentrerons sur deux domaines avec lesquels les spécialistes du marketing interagissent le plus : les données des clients et l'intelligence artificielle (IA). En leur qualité de champions de l'expérience client, les spécialistes du marketing sont les gardiens des données des clients. Leur rôle est de s'assurer que l'accès à ces données et leur utilisation sont gérés de manière à conserver et à rehausser la confiance des clients. De façon similaire, à l'heure où la fonction marketing exploite de plus en plus l'IA pour améliorer l'expérience client, ils doivent veiller à l'utiliser de manière à ne pas miner la cote de confiance de l'ensemble de l'organisation.

L'importance de la confiance dans les données massives

Comme c'était le cas pour les premières chaînes de montage, les données des clients et l'IA peuvent être

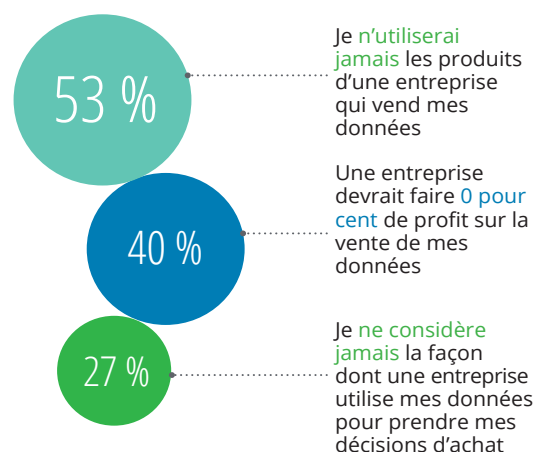
d'extraordinaires facteurs de différenciation qui se reflètent dans la croissance des revenus. En date de 2018, la valeur du trafic de données mobiles et infonuagiques, ainsi que des outils analytiques conçus pour extraire de la valeur de ces données, était de 169 milliards de dollars US à l'échelle mondiale et devrait atteindre 274 milliards de dollars US d'ici 2022, ce qui

équivalait presque au PIB annuel de la Finlande². Ces nouvelles technologies sont aussi de plus en plus présentes dans notre vie quotidienne. Les médias sociaux permettent l'utilisation « gratuite » de leurs services, mais, en échange, permettent aux annonceurs d'accéder aux données et aux activités personnelles de leurs utilisateurs. Les épiceries remettent à leurs clients des cartes rabais afin d'obtenir et d'utiliser l'historique de leurs achats, souvent en partenariat avec des fournisseurs externes, et les magasins en ligne utilisent – et vont parfois jusqu'à vendre – les données de leurs clients afin de créer des moteurs de recommandation plus prédictifs.

FIGURE 1

Incidence de la vente directe de données sur la confiance des clients

Pourcentage de répondants



Source : Sondage mené en 2019 par Deloitte auprès de consommateurs aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Chine et au Brésil.

TRANSFORMER LES DONNÉES EN DEVICES

L'utilisation des données des clients ne doit pas nécessairement être une pratique unilatérale qui ne profite qu'à l'entreprise. Elle peut être perçue et présentée comme un partenariat mutuellement bénéfique.

Des sociétés tierces s'efforcent maintenant de placer le pouvoir décisionnel directement entre les mains des consommateurs. Cela signifie que les gens peuvent « volontairement » vendre leurs données en échange d'une rémunération. Certaines entreprises jouent le rôle d'intermédiaires et proposent aux clients de vendre les droits d'utilisation de leurs données en échange d'une récompense monétaire, d'autres offrant même des cryptomonnaies en guise de paiement. De telles pratiques permettent aux gens de choisir lesquelles de leurs données ils sont prêts à partager et à qui ils les vendront à un prix connu. Bien que ces idées soient plus « marginales », les entreprises peuvent en faire l'essai afin de déterminer quels incitatifs plaisent le plus à leur clientèle de base.

En invitant officiellement et directement les consommateurs à participer au processus d'utilisation et de vente de leurs données, les entreprises révèlent en toute transparence leurs intentions et permettent à leurs clients de participer en toute connaissance de cause au parcours des données.

Même si elles adoptent des stratégies de gestion des données et de l'IA pour préserver et rehausser la confiance de leurs clients, les entreprises ne sont pas à l'abri des maladrances. Dans le cadre de notre recherche, nous avons sondé 4 000 consommateurs de partout dans le monde afin de mieux comprendre ce qu'ils pensent de l'utilisation de leurs données par les entreprises. La figure 1 montre que pour beaucoup de répondants, la confiance s'effrite rapidement s'ils ont l'impression qu'une entreprise profite directement de leurs données. Par exemple, 53 pour cent affirment qu'ils n'utiliseraient jamais les produits d'une entreprise si cette dernière vendait leurs données, et 40 pour cent sont d'avis qu'aucune fraction des profits d'une entreprise ne devrait provenir de la vente de données. Toutefois, 27 pour cent des répondants admettent qu'ils ne considèrent *jamais* la façon dont une entreprise utilise leurs données quand ils prennent leurs décisions d'achat (alors que seulement 19 pour cent tiennent *toujours* compte de cet aspect).

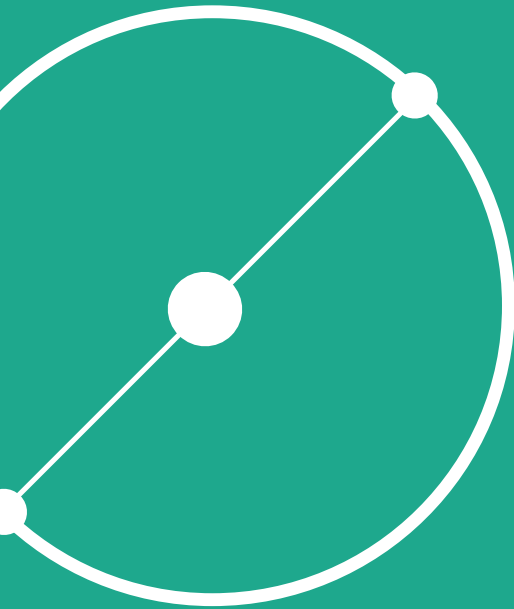
Mises ensemble, ces opinions sont importantes pour les spécialistes du marketing qui élaborent les messages transmis aux clients. L'aversion pour les entreprises qui vendent les données de leurs clients est forte, et beaucoup de répondants ignorent jusqu'à quel point cette pratique est répandue aujourd'hui et se sentiraient probablement vulnérables s'ils savaient comment les entreprises utilisent leurs données personnelles.

Ces observations peuvent sembler de mauvais augure pour les entreprises qui vendent des données, mais l'utilisation des données peut être aussi avantageuse pour les consommateurs que pour les entreprises. Par exemple, une étude indique que 86 pour cent des clients seraient plus susceptibles de confier leurs données personnelles à des entreprises si ces dernières leur expliquaient comment elles les utilisent pour améliorer l'expérience client³. C'est pourquoi il est de plus en plus important que les marques transmettent les bons messages à leurs clients, en faisant valoir que leurs stratégies de gestion des données et de l'IA représentent un échange de valeur raisonnable pour les clients.

Harmoniser la gestion des données avec la mission

À l'heure actuelle, les entreprises ont une grande latitude quant à l'utilisation des données de leurs clients. Dans les pays où les lois sur la protection de la vie privée sont relativement souples, certaines dissimulent la permission de vendre et d'utiliser ces données dans des ententes juridiques complexes, une pratique qui n'est certainement pas recommandable. Il arrive aussi que des ententes de service soient suffisamment claires et explicites, mais obligent les consommateurs à y consentir pour utiliser le service. Ces deux pratiques exposent les

Les entreprises seront probablement de plus en plus pressées de prouver qu'elles sont des gardiennes efficaces des données que leur confient leurs clients.



entreprises à un risque réel de réprobation publique, dont certaines ont déjà fait les frais. Certaines marques courent également un plus grand risque d'être surpassées par des concurrentes qui ont une mission solide assortie d'un engagement à protéger les renseignements personnels (voir la section sur la *mission*, qui explique les avantages concurrentiels que procure une mission bien pensée).

Dans ce contexte, les entreprises doivent utiliser les données d'une manière judicieuse qui favorise la confiance du public plutôt que de la miner. Une première étape naturelle consiste à s'assurer que la collecte et l'utilisation des données sont harmonisées avec la mission fondamentale de l'entreprise. Par exemple, JD Wetherspoon, une société qui exploite des pubs au Royaume-Uni et en Irlande, a récemment supprimé plus de 656 000 adresses courriel de clients parce qu'elle estimait que l'utilisation de ces courriels était une intrusion dans la vie de leurs clients procurant peu d'avantages⁴. Même si ce cas peut sembler exceptionnel, il démontre qu'il est important non seulement d'harmoniser les pratiques de collecte et d'utilisation des données avec la mission de l'entreprise, mais aussi de préserver la relation de la marque avec le client. À l'heure où divers pays et régions adoptent des règles de protection des données et de la vie privée telles que le Règlement général sur la protection des données (RGPD) en Europe, les marques ont l'occasion de prendre les devants en révisant leurs propres processus de gestion des données.

Les politiques de gestion des données sont encore plus complexes quand les marques achètent des données auprès de tiers. Dans de tels cas, il peut être difficile de bien comprendre comment les données ont été recueillies et à quelle utilisation le consommateur a consenti. Il n'en demeure pas moins que les marques doivent tenir compte des attentes de l'utilisateur final à l'égard des entités qui possèdent ses données. Heureusement, de nouvelles solutions permettent de rendre ce processus plus transparent et facile à gérer. Par exemple, une entreprise teste actuellement une technologie de chaîne de blocs qui permet aux marques d'assurer facilement le suivi des permissions explicites accordées par les consommateurs (voir l'encadré « Transformer les données en devises » pour lire d'autres exemples)⁵. Bon nombre d'annonceurs se tournent également vers leurs services internes pour s'assurer que leurs données sont gérées et déployées d'une manière conforme à la mission de l'entreprise⁶.

Bâtir la confiance à l'égard de l'IA

En s'appuyant sur les données, les marques utilisent l'IA pour identifier et segmenter leur clientèle, optimiser leur rendement et créer de meilleures expériences pour leurs clients. Or l'IA est un domaine complexe dont la fiabilité soulève deux grandes préoccupations :

- **Partialité et discrimination** : en raison des préjugés humains, certaines des hypothèses qui sous-tendent les méthodologies peuvent être erronées, les données dans les modèles de formation peuvent être biaisées ou certains résultats peuvent être interprétés incorrectement. Cela peut donner lieu à des publicités discriminatoires, même si elles ne visent aucun groupe protégé en particulier.
- **Transparence et caractère explicable** : le développement de l'IA implique une modélisation complexe qui s'améliore progressivement et de façon autonome sans intervention humaine. Il peut donc être difficile de décrire de façon transparente comment les concepteurs exécutent les tests fonctionnels de l'IA et, par le fait même, d'expliquer clairement la méthodologie d'IA utilisée pour obtenir le consentement du consommateur.

Des règles comme le RGPD comportent des clauses sur l'utilisation de l'IA⁷, notamment la nécessité d'expliquer aux consommateurs la logique qui sous-tend les processus décisionnels automatisés. Nous recommandons les mesures suivantes aux entreprises qui souhaitent maintenir un degré élevé de confiance à l'égard de leurs stratégies d'IA :

Élaborez votre stratégie d'IA avec un partenaire.

Face aux problèmes de confiance de plus en plus grands que suscite l'IA, de nouvelles institutions sont créées afin de promouvoir des pratiques conformes à l'éthique et d'aider les entreprises à les appliquer. Par exemple, l'Algorithmic Justice League a conclu un partenariat avec le Center on Privacy and Technology pour lancer le « Safe face pledge », une plateforme que les entreprises peuvent utiliser pour s'engager publiquement à ne pas utiliser abusivement la technologie d'analyse faciale⁸. Cette

organisation offre également d'évaluer des codes afin de minimiser les risques de partialité et fournit des instructions pour concevoir des algorithmes inclusifs.

Conception axée sur la pertinence plutôt que la personnalisation.

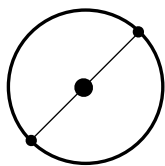
Les entreprises offrent volontiers des incitatifs à leurs clients tels que des produits gratuits, des rabais ou des services personnalisés et pertinents. Même si l'objet de bon nombre de ces offres est la pertinence, elles peuvent paraître indiscretes (p. ex., les algorithmes qui détectent si une femme est enceinte en analysant ses données de trafic web ou son historique d'achats). Les entreprises devraient entraîner leurs algorithmes à faire des recommandations appropriées et adaptées aux circonstances (p. ex., offrir un parapluie par un jour de pluie plutôt qu'après l'achat d'un imperméable). En misant sur la *pertinence* plutôt que sur la *personnalisation*, les recommandations d'IA paraîtront plus utiles et moins importunes.

Mettre l'innovation au service du client.

Les entreprises peuvent démontrer comment l'IA donne lieu à de meilleures innovations et donc à de meilleures expériences pour les clients. Par exemple, Amazon extrait de ses données des connaissances qui l'aident à constituer un réseau de fournisseurs adapté à la demande des clients⁹. Fait important, ces données sont utilisées sous forme regroupée plutôt qu'individuelle. Grâce à cette innovation, les clients ont accès à un meilleur réseau qui leur permet de recevoir plus rapidement encore les articles commandés.

Si la confiance est le message, la transparence est le messenger

La confiance, ou la méfiance, qu'inspirent les entreprises continue de faire la manchette. L'utilisation accrue des données et de l'IA a une incidence sur la confiance à l'égard des marques. Les entreprises seront probablement de plus en plus pressées de prouver qu'elles sont des gardiennes efficaces des données que leur confient leurs clients. Dans cette optique, elles ont tout intérêt à établir un lien de *confiance* solide avec leurs parties prenantes en adoptant de *façon proactive et transparente* de bons comportements.



AIDE-MÉMOIRE INSPIRER LA CONFIANCE DANS VOTRE MARQUE

ENSEMBLE DE L'ORGANISATION

- ▶ Reconnaissez que les données appartiennent aux clients et que les marques sont les gardiennes des actifs de leurs clients.
- ▶ Limitez l'utilisation des données et de l'IA à vos activités principales.
- ▶ Soyez transparent et ouvert en ce qui concerne vos intentions.

CHEF DU MARKETING

- ▶ Faites en sorte que les initiatives visant à rehausser la confiance envers la gestion des données et de l'IA soient un impératif stratégique, y compris la promotion de la marque et de ses valeurs.
- ▶ Créez un parcours du client cohérent qui comprend des hiérarchies unifiées de gestion des données des clients et de l'IA.
- ▶ Conformez-vous aux attentes des clients en matière de protection des données personnelles ou de rémunération pour leur utilisation.
- ▶ Maîtrisez les messages afin que votre approche soit proactive et claire.
- ▶ Collaborez avec des représentants juridiques pour éviter de violer des règlements dans d'autres marchés et régions.

HAUTS DIRIGEANTS

- ▶ **CHEF DE LA DIRECTION** : Assurez-vous que la stratégie de gestion des données et de l'IA de votre entreprise est conforme à sa mission.
- ▶ **CHEF DES FINANCES** : Analysez les conséquences financières de scénarios où les données des clients sont vendues et utilisées pour développer l'IA et où les clients ont l'impression que leurs données sont utilisées de façon contraire à l'éthique.
- ▶ **CHEF DE L'INFORMATION** : Concevez des systèmes et des interactions numériques avec les clients qui favorisent l'utilisation de leurs données de manière éthique. Interdisez aussi les pratiques de collecte des données ou d'accès aux données qui ne sont pas conformes aux stratégies et aux activités principales.
- ▶ **CHEF DES RESSOURCES HUMAINES** : Préparez des formations et des protocoles qui aident les employés à interagir avec les clients d'une manière qui inspire confiance.

Notes en fin de texte

1. Upton Sinclair, *The Jungle* (California: CreateSpace, 2019).
2. Statista, « Revenue from big data and business analytics worldwide from 2015 to 2022 (in billion U.S. dollars) », consulté le 26 juin 2019; *StatisticsTimes*, « Projected GDP ranking (2019 - 2023) », 2 avril 2018.
3. Salesforce, *State of the connected customer*, deuxième édition, 2018.
4. Rowland Manthorpe, « Wetherspoons just deleted its entire customer email database—on purpose », *Wired*, 3 juillet 2017.
5. Ledger Insights, « IAB pilots advertising privacy consent blockchain », octobre 2018.
6. Shareen Pathak, « As brands take marketing in-house, consultancies cash in », *DigiDay*, 27 juin 2018.
7. Danny Palmer, « What is GDPR? Everything you need to know about the new general data protection regulations », ZDNet, 17 mai 2019.
8. Consulté sur le site de l'Algorithmic Justice League le 15 août 2019.
9. Greg Siefkin, « Using data to improve supply chain operations », *MHL Magazine*, 15 décembre 2018.



Amplifier la participation du consommateur

Des stratégies d'engagement des clients novatrices procurent une nouvelle valeur aux grandes marques mondiales

IMAGINEZ QUE VOUS êtes un entrepreneur exploitant une nouvelle mercerie à San Francisco en 1870. Lors d'une conversation avec un détaillant d'outils, vous percevez une occasion d'inventer un nouveau produit. Que faites-vous ensuite? À cette époque, toutes les entreprises, qu'elles soient jeunes ou bien établies, dépendaient du bouche à oreille pour obtenir de l'information des clients au sujet des produits et services existants et pour orienter la création de nouvelles offres. Elles obtenaient des perspectives uniquement par leurs interactions directes avec les clients. C'est par cette approche que notre entrepreneur californien a découvert que peu de pantalons durables étaient offerts sur le marché pour les travailleurs. En 1873, Levi Strauss & Co. a utilisé cette information afin d'obtenir le premier brevet américain pour la fabrication du premier jean pour hommes¹.

Le bouche-à-oreille qui a permis la création de la marque Levi's et d'innovations telles que le jean a évolué pour devenir le concept de **participation** des clients. De nos jours, la participation est très répandue et transforme complètement le rôle et la façon de travailler des spécialistes du marketing (voir la section sur l'*agilité* pour en savoir plus). L'amplification de la participation mondiale au moyen des technologies offre aux consommateurs, aux citoyens et aux collectivités de nouvelles façons de s'engager directement dans la définition, le développement et la cocréation de

plateformes, d'initiatives, de mouvements et de marques. Profitant de la grande portée qu'offre l'accès numérique et de la volonté accrue des consommateurs à jouer un rôle dans le marketing des produits, tant les entreprises en démarrage que les marques bien établies peuvent orienter une partie de leurs activités vers la création de nouveaux produits et services et encourager les consommateurs à participer à cette démarche.

Bien que les interactions avec les clients à la quincaillerie du coin demeurent une stratégie de marketing éprouvée, elles ne sont probablement plus suffisantes pour assurer la participation des consommateurs. Bon nombre de marques et de spécialistes du marketing admettent que pour demeurer concurrentiels, ils doivent pousser cette approche plus loin et créer une interaction bidirectionnelle dynamique à tous les stades du parcours du client et du cycle de vie d'un produit. Les plus habiles d'entre eux parviennent même à faire de ces participants

Bon nombre de marques et de spécialistes du marketing admettent que, pour demeurer concurrentiels, ils doivent pousser cette approche plus loin et créer une interaction bidirectionnelle dynamique à tous les stades du parcours du client et du cycle de vie d'un produit.

des ambassadeurs de leur marque ou encore des influenceurs, des défenseurs, des collaborateurs et même des innovateurs qui représentent la marque et attirent d'autres participants. Comme l'explique Adam Petrick, chef mondial de la marque et du marketing de Puma, l'interaction avec les consommateurs revêt une importance capitale pour les grandes marques mondiales : « Notre marque est partout dans l'espace public; elle est consommée par des gens de partout dans le monde, et ce sont eux qui la définissent². »

La participation consiste essentiellement à exploiter le pouvoir du consommateur qui agit en tant qu'ambassadeur de la marque et devient son « média ».

Dans la présente section sur la participation, une tendance mondiale en marketing, nous explorons de l'intérieur comment les entreprises et leur service de marketing adaptent leurs stratégies pour exploiter le pouvoir du consommateur. Nous décrivons les tactiques que les marques peuvent déployer à chaque stade du parcours du client et du cycle de vie d'un produit et les méthodes qu'elles adoptent pour amplifier la participation des clients.

Comment les marques favorisent-elles la participation des consommateurs?

En interagissant avec les consommateurs tout au long du parcours du client et du cycle de vie d'un produit, les entreprises acquièrent des connaissances et tirent parti de l'expérience, de l'influence, de la voix et des sentiments des clients pour se développer et accélérer leur croissance, de l'expérimentation à la fidélisation. La participation consiste essentiellement à exploiter le pouvoir du consommateur qui agit en tant qu'ambassadeur de la marque et devient son « média ». Notre sondage nous a permis de repérer les leviers que les grandes marques

utilisent le plus souvent pour favoriser et exploiter la participation des clients, que ce soit des campagnes de financement participatif axées sur la conception et l'expérimentation ou la cocréation de produits reposant sur de nouvelles technologies comme la réalité virtuelle et l'impression 3D. Ces cinq grands leviers sont les suivants :

1. Validation virtuelle : Les plateformes en ligne Remesh³ et dscout⁴ s'adressent directement aux clients et aux foules et aident les marques à interagir rapidement et efficacement avec les consommateurs afin d'obtenir leur opinion en temps quasi réel sur de nouveaux produits et services. Par exemple, dscout est une plateforme de journal vidéo en direct dans laquelle des consommateurs décrivent leurs interactions avec des produits et des services, ce qui procure des connaissances riches et approfondies sur une marque.

Remesh, qui offre divers modèles de validation sur le terrain fondés sur l'intelligence artificielle et l'analytique, peut être utilisée à n'importe quel stade du parcours du client pour déterminer comment améliorer son expérience.

2. Financement participatif : Les campagnes de financement participatif, qui existent depuis près d'une décennie, aident à démarrer des entreprises et à trouver du financement pour de nouveaux produits. En votant par leurs dons, les participants peuvent soutenir de nouveaux projets, des organismes de bienfaisance et des événements qui leur tiennent à cœur. De plus grandes marques utilisent une nouvelle forme de financement participatif pour connaître l'opinion des consommateurs à divers stades du cycle de vie d'un produit. Les clients achètent des prototypes et les évaluent, ce qui permet aux marques d'obtenir rapidement de l'information cruciale qu'ils utilisent pour peaufiner leurs activités de R&D et mettre au point les produits les plus innovateurs en fonction de la demande. Par exemple, Gillette a lancé en 2018 le concept du rasoir chauffant et testé immédiatement l'intérêt des clients pour ce produit par l'intermédiaire de la plateforme de financement

participatif IndieGogo. Les participants ont contribué aux phases de conception et de mise en production en achetant les 1 200 rasoirs à tester en quelques semaines seulement⁵.

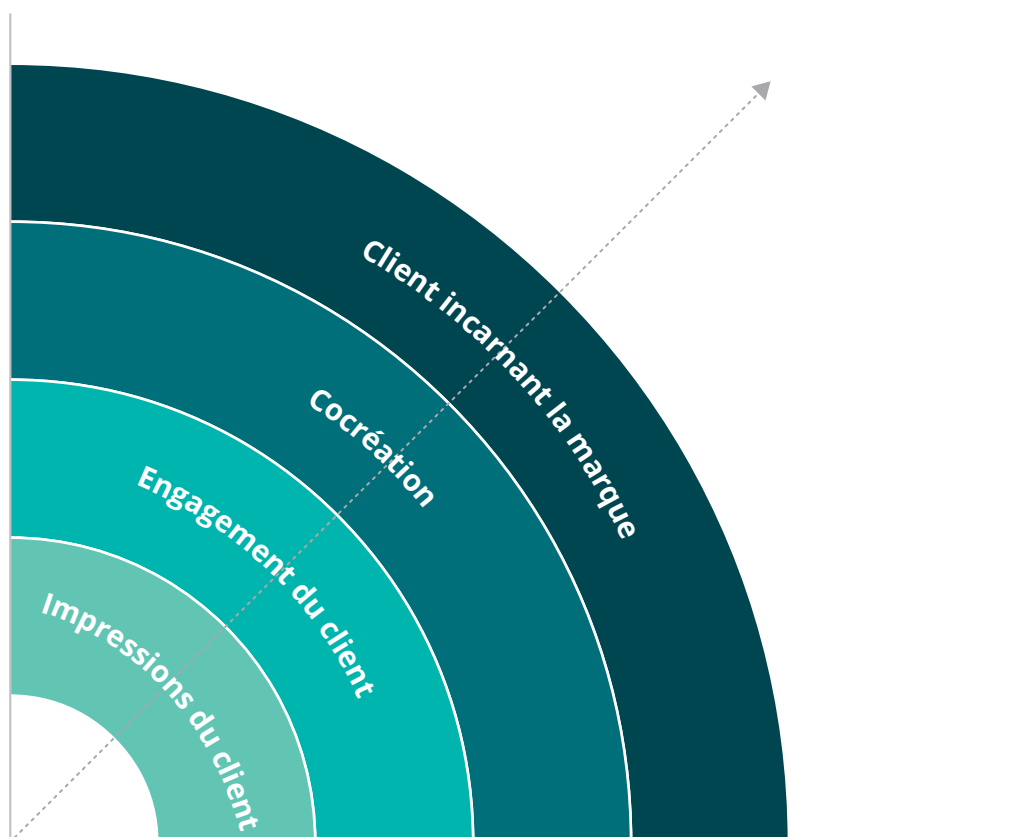
3. **Personnalisation.** Plusieurs grandes marques cherchent des façons d'inclure directement le client dans la personnalisation de leurs nouveaux produits. Les plateformes telles que Betabrand permettent aux concepteurs et aux fabricants de produits personnalisés d'obtenir dès le début d'un projet l'opinion des consommateurs, qui deviennent alors les cocréateurs des prototypes⁶. Les concepteurs tissent ainsi des liens avec des clients potentiels, qui deviennent leurs partisans, tandis que les clients se

considèrent comme des précurseurs en étant les premiers adopteurs d'un produit. À titre d'exemple, Timberland teste de nouvelles façons d'inclure ses clients dans la conception de nouveaux modèles de bottes et de les fidéliser avant la mise en marché des nouveaux produits⁷.

4. **Collaboration :** La participation collaborative consiste à intégrer les clients à diverses phases du cycle de vie d'un produit, souvent en sollicitant leur aide pour créer un produit, une solution ou un service en collaboration directe avec la marque. L'entreprise LEGO est une pionnière en matière d'innovation et de participation collaboratives, car elle invite son vaste réseau d'utilisateurs de partout dans le monde à

FIGURE 1

Éventail des modèles de participation du client



Source : Analyse de Deloitte.



Les marques qui misent sur la participation visent toutes le même objectif : intégrer la voix, l'expérience et l'influence des clients pour déterminer les moyens à prendre pour leur offrir de la valeur et accélérer la croissance d'un produit, de l'expérimentation à la fidélisation.

participer directement à la cocréation de leurs propres modèles LEGO⁸. La plateforme collaborative Mindsumo permet aux marques d'interagir avec les clients afin de collaborer avec eux pour créer des innovations et d'organiser des concours faisant appel à leurs compétences⁹. Le fabricant de friandises chocolatées Ferrero a posé la question suivante à ses clients sur la plateforme Mindsumo : « Quel est votre emballage préféré de Ferrero Rocher pour Noël ou la Saint-Valentin? »¹⁰. En répondant à cette question, les clients souhaitant partager leurs impressions couraient la chance de gagner un prix en argent. Adidas offre aussi à ses clients un processus de personnalisation, de conception et d'impression 3D d'une paire de chaussures en magasin¹¹.

- 5. Communautés :** Des communautés se forment autour de certaines marques pour leur fournir de l'information, du soutien et des idées sur la façon dont leurs produits peuvent être utilisés. Présentes sur des réseaux sociaux tels que Reddit et Facebook, elles permettent aux clients existants et nouveaux de résoudre des problèmes et de tester de nouvelles façons d'utiliser un produit. Par exemple, les membres du groupe de superutilisateurs de l'autocuiseur Instant Pot dans Facebook échangent des recettes et discutent, ce qui permet au fabricant d'approfondir ses connaissances sur l'utilisation de ses produits¹². Le magasin de meubles britannique Made Unboxed interagit également avec ses clients par l'intermédiaire d'un fil Instagram intégré à son site web. Ses abonnés peuvent y téléverser des photos personnelles montrant comment ils ont intégré les meubles de Made Unboxed à leur espace, récolter des mentions « J'aime » et obtenir des suggestions d'amélioration d'autres utilisateurs. Les clients de cette entreprise jouent donc le rôle de fournisseur de services et d'éducateurs qui conseillent d'autres clients sur l'utilisation des produits et les aident à résoudre des problèmes.

Un éventail des modèles de participation des clients

Comme toutes les autres tendances mondiales en marketing, la *participation* se fait de manière unique d'une marque à une autre. Pour réussir, les marques qui souhaitent élaborer des stratégies de participation plus efficaces doivent évoluer en

même temps que leurs clients. Habituellement, les spécialistes du marketing axaient leurs efforts en amont, leur but étant de faire progresser des produits et des services de la conscientisation à l'expérimentation. Cette méthode a probablement fait son temps, car il est maintenant possible de commercialiser des produits et des services dans l'ensemble de l'entonnoir de vente et du parcours du client en misant sur l'expérience complète. L'inclusion des clients à chaque stade du cycle de vie d'un produit n'est peut-être pas nécessaire pour toutes les marques, mais celles qui misent sur leur participation visent toutes le même objectif : intégrer la voix, l'expérience et l'influence des clients pour déterminer les moyens à prendre pour leur offrir de la valeur et accélérer la croissance d'un produit, de l'expérimentation à la fidélisation.

La figure 1 présente les étapes que les marques franchissent pour profiter de la participation des clients et est suivie d'une description de chacune. Du partage des premières impressions à la cocréation complète, en passant par le modèle du « client incarnant la marque », chaque approche est adaptée aux objectifs de la marque.

1. Impressions du client : Certaines entreprises n'ont besoin de rien de plus que les impressions des clients pour les comprendre. Le modèle de participation du client consiste alors à recueillir et à analyser les commentaires des clients. Les marques peuvent s'inspirer de données comme les mentions « J'aime », les clics dans leur site web et les interactions des clients avec leurs produits et services pour orienter le développement actuel et futur de ces derniers. Ce modèle nécessite un faible investissement, et ne requiert qu'une plateforme de collecte de données qui permet à l'entreprise de recueillir les impressions des clients et de les intégrer au développement de ses produits. La brasserie Open Gate Brewery de Guinness à Dublin, un établissement « secret » auquel le public et les employés (sauf quelques maîtres brasseurs) n'avaient auparavant pas accès, invite maintenant les gens à venir goûter leurs nouvelles bières expérimentales¹³. Mark Sandys, chef mondial des bières et des marques Bailey's et



Smirnoff, explique ce changement de cap : « Nous voyons cela comme un test bêta... si certaines bières sont vraiment populaires à l'Open Gate Brewery, nous les offrirons dans certains pubs de Dublin. Et si elles se vendent bien dans les pubs, nous saurons que nous pouvons les lancer sur le marché grand public¹⁴ ». Dans bien des cas, la collecte des impressions des clients est la première étape de la démarche de participation plus intégrée des clients.

2. Engagement du client : Le client peut également jouer le rôle de partisan et d'influenceur qui représente la marque sur le marché à titre d'ambassadeur, fournissant souvent de précieuses données sur les habitudes des utilisateurs. Dans ce modèle, les clients agissent au nom de la marque afin d'informer et d'aider d'autres utilisateurs à divers stades du cycle de vie du produit. Prenons l'exemple du détaillant de meubles IKEA, qui expérimente depuis longtemps avec diverses formes d'engagement du client. Récemment, IKEA a mis à niveau son application mobile et son portail de magasinage IKEA Place afin d'ajouter une fonction de réalité augmentée qui permet aux clients d'expérimenter avec divers modèles et de partager leurs idées sur la transformation d'un espace, que ce soit dans une maison, un bureau, une école ou un studio. Tous les produits, qu'il s'agisse de sofas, de fauteuils ou de tables basses, sont affichés en trois dimensions et à l'échelle dans IKEA Place. Cela permet aux clients d'expérimenter l'aménagement d'une pièce et de

partager une photo ou une vidéo de leurs achats avec d'autres consommateurs ainsi qu'avec IKEA, qui utilise cette information pour prendre des décisions d'approvisionnement et d'offre de produits¹⁵.

- 3. Cocréation :** Dans la cocréation, les marques intègrent la participation des clients directement au cycle de développement de leurs produits. Ce modèle va au-delà du partage d'expériences et d'impressions.

Tout au bout de l'éventail des modèles de participation, on trouve les entreprises qui sollicitent la participation totale de leurs clients en les amenant à agir comme s'ils faisaient partie intégrante de la marque.

En utilisant le financement participatif, le prototypage et des plateformes collaboratives comme Mindsumo, les entreprises intègrent les impressions, la voix et l'influence des clients à divers stades de la conception et du développement de leurs produits. Initialement, cette approche était limitée à la production en aval, mais les marques placent de plus en plus la participation des clients à un niveau plus élevé de la chaîne de valeur. Par exemple, l'outil Mes créations LEGO permet aux clients de créer leurs propres blocs¹⁶. Dans d'autres cas, la cocréation peut également inciter les marques à fonder l'ensemble de leur modèle d'affaires sur la participation des clients. Le jeu vidéo Minecraft est conçu pour que les utilisateurs interagissent entre eux pour créer des univers dans lesquels il est possible de jouer¹⁷. Les applications de transport Waze et Moovit reposent sur les données de localisation que les utilisateurs fournissent dans le cadre d'interactions en temps réel¹⁸.

- 4. Client incarnant la marque :** Tout au bout de l'éventail des modèles de participation, on trouve les entreprises qui sollicitent la participation totale de leurs clients en les amenant à agir comme s'ils faisaient partie intégrante de la marque. Airbnb est un exemple d'entreprise qui a créé une plateforme dans laquelle les utilisateurs font partie de la marque et la consomment. Dans ce modèle, les clients sont

aussi des éducateurs, des formateurs et des fournisseurs de service à la clientèle. Un autre exemple est GiffGaff, un fournisseur de services mobiles du Royaume-Uni qui utilise le financement participatif pour plusieurs aspects de ses opérations, notamment le soutien à la clientèle, le recrutement et le développement de produits. Les clients qui posent des questions sur les services mobiles obtiennent des réponses directement d'autres clients qui sont

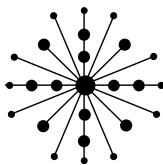
membres d'une communauté en ligne¹⁹.

Dans bien des cas, les clients incarnent une marque au sein d'une plateforme communautaire. Par exemple, la plateforme sociale de commerce électronique Little Red Book de Chine invite les acheteurs à interagir dans un univers dynamique composé de clients, de responsables de

produits et d'influenceurs. Les acheteurs et les leaders d'opinion offrent des conseils sur des produits qui sont partagés dans l'ensemble de la communauté, qui compte entre autres plus de 17 millions d'utilisatrices. Les marques utilisant cette plateforme doivent gérer soigneusement leur réputation en temps quasi réel en s'assurant que les influenceurs transmettent de l'information positive et en réagissant immédiatement aux plaintes formulées par des acheteurs.

Créez votre propre modèle de participation

Il peut être difficile pour les spécialistes du marketing et les entreprises de déterminer de quelle manière et dans quels domaines la participation peut être intégrée au parcours du consommateur et au cycle de vie d'un produit. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise façon de procéder, car chacun des modèles que nous avons décrits sera pertinent et utile dans la mesure où il est adapté à votre stratégie et à vos objectifs d'affaires. En amorçant une réflexion sur votre marque et votre stratégie de marketing, qui définissent ce que vous représentez pour vos clients et comment vous pouvez mieux les mobiliser tout au long du parcours du client et du cycle de vie d'un produit, vous vous engagerez sur la bonne voie pour tirer des avantages de la participation de vos clients.



AIDE-MÉMOIRE AMPLIFIER LA PARTICIPATION DES CLIENTS

ENSEMBLE DE L'ORGANISATION

- ▶ Intégrez la participation des clients à de nouveaux domaines par des projets pilotes et des tests qui permettent de faire une validation de principe avant de passer à des stades de participation plus avancés.
- ▶ Admettez que les résultats peuvent être plus ou moins concluants, car il est difficile de prédire la participation. Gérez les attentes de l'entreprise et faites preuve de transparence lorsque vous utilisez des méthodes de collaboration et de cocréation.
- ▶ Élaborez de façon proactive des politiques qui déterminent comment la participation des clients et du public peut transformer votre propriété intellectuelle. Demandez-vous à qui appartiennent les idées et, ultimement, les produits, et comment vous continuerez à fidéliser vos clients.

CHEF ET SERVICE DU MARKETING

- ▶ Intégrez la participation des clients à votre stratégie de marque et à votre programme de marketing. Gardez à l'esprit les objectifs de l'entreprise, repérez et classez par ordre de priorité les modèles de participation les plus efficaces, par exemple la cocréation, le contenu généré par les utilisateurs et les communautés d'utilisateurs. Déterminez de façon précise comment vous utiliserez la participation pour obtenir un avantage concurrentiel et atteindre les objectifs liés à votre marque et ceux de l'entreprise, par exemple expérimenter davantage ou attirer plus de clients à valeur élevée.
- ▶ Adoptez de nouvelles techniques de marketing et assurez un suivi des changements culturels afin d'exploiter pleinement le pouvoir de la participation des clients. Prêtez une attention particulière à l'ampleur et à la portée des problèmes que vous soumettez aux consommateurs, en tenant compte de la corrélation entre la créativité et l'incidence des réponses des clients.
- ▶ Gérez la collaboration et la coordination de la participation des clients avec d'autres services de l'entreprise intéressés par cette démarche – R&D, ventes et service à la clientèle – afin de tirer une valeur optimale de vos résultats.
- ▶ Établissez des IRC clairs pour vos initiatives de participation des clients, notamment au chapitre de l'innovation, du parcours du client et du cycle de vie du produit. Vantez les succès obtenus à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise afin de rehausser l'image de votre marque et de renforcer le pouvoir des clients pour favoriser votre croissance.

HAUTS DIRIGEANTS

- ▶ **CHEF DE LA DIRECTION** : Indiquez que l'entreprise n'a pas toujours toutes les réponses et favorisez une culture de création de produits accueillant les idées de l'extérieur.
- ▶ **CHEF DES FINANCES** : Déterminez les coûts associés aux récompenses, à l'acquisition de propriété intellectuelle et à la rémunération.
- ▶ **CHEF DE L'INFORMATION** : Mettez à contribution des technologies exclusives de l'entreprise ou repérez des partenaires/fournisseurs/plateformes susceptibles de fournir les résultats escomptés.
- ▶ **CHEF DES RESSOURCES HUMAINES** : Collaborez avec le chef du marketing afin que l'expérience client soit harmonisée aux pratiques de gestion des talents. Cherchez des façons d'encourager les employés à représenter la marque, de façon officielle ou non, auprès de clients et de partenaires sur le marché.

Notes en fin de texte

1. Levi Strauss & Co, « Levi's history », consulté le 17 septembre 2019.
2. Adam Petrick (directeur mondial de la notoriété et du marketing de Puma), interview avec Deloitte au Cannes Lions Festival of Creativity 2019, du 17 au 21 juin 2019.
3. Remesh, « Discover real-time customer and employee truth », consulté le 17 septembre 2019.
4. dscout, « In-context insights via remote qualitative research », consulté le 17 septembre 2019.
5. IndieGogo, « The heated razor by GilletteLabs - Sold out », consulté le 17 septembre 2019.
6. Betabrand, « How it works », consulté le 17 septembre 2019.
7. Nikara Johns, « Timberland's first crowdsourced boot available now », *Footwear News*, 18 mai 2016.
8. Yun Mi Antorini, Albert M. Muñoz Jr et Tormod Askildsen, « Collaborating with customer communities: Lessons from the LEGO Group », *MIT Sloan Management Review*, 20 mars 2012.
9. MindSumo, « Crowdsourcing for innovation and insights from millennials », consulté le 17 septembre 2019.
10. Mindsumo, « What's your Ferrero Rocher packaging design for Christmas or Valentine's? », consulté le 17 septembre 2019.
11. Andria Cheng, « How Adidas plans to bring 3D printing to the masses », *Forbes*, 22 mai 2018.
12. Megan Giller, « The superfans behind the Instant Pot hype », *Engadget*, 18 février 2019.
13. Marla Cimini, « Inside the secret brewery Guinness kept locked up for a century », *10Best*, 18 septembre 2018.
14. Mark Sandys (chef mondial de Beer, Baileys et Smirnoff, Diageo), interview avec Deloitte au Cannes Lions Festival of Creativity 2019, du 17 au 21 juin 2019.
15. Daniel Dasey, « IKEA Place », IKEA, 2017.
16. LEGO, Salle de presse, consulté le 17 février 2019.
17. Minecraft, site officiel de Minecraft, consulté le 17 septembre 2019.
18. Waze, « Free driving directions, traffic reports & GPS navigation app by Waze », consulté le 17 septembre 2019; Moovit, « Moovit: Your public transit guide », consulté le 17 septembre 2019.
19. Rebecca Burn-Callander, « Giffgaff, the 'bonkers' mobile network, proves that the crowd can run your business for you », *Telegraph*, 26 mai 2015.





Les talents, votre actif le plus important

Comment offrir une expérience talent qui tient compte des besoins de tous

EN 1906, LE TRAVAIL de Maria Montessori avec des familles à faible revenu dans un appartement de Rome, en Italie, l'a amenée à créer la *Casa dei Bambini*, la « Maison des enfants ». C'est dans cette modeste salle de classe qu'est née la philosophie éducative Montessori, qui est « Libérez le potentiel de l'enfant et vous transformerez le monde avec lui »¹. Par cette expérience, elle a créé son modèle d'éducation unique qui est devenu une institution englobant plus de 20 000 écoles dans le monde.

En plaçant l'enfant au cœur de sa démarche, Montessori a rapidement compris que pour développer les capacités, les connaissances, la responsabilité et l'estime de soi (qui sont les piliers du modèle Montessori), il fallait prendre en compte l'individualité de chaque élève et la situer dans le contexte des valeurs Montessori. Le fait de donner aux jeunes des compétences de base en misant sur l'expérience individuelle et en cultivant de profondes interactions humaines les aide à réussir et à devenir des citoyens à la fois compétents et empathiques.

Le modèle Montessori peut servir aux entreprises qui réfléchissent à ce qu'elles représentent pour tous les humains dans leur écosystème, en particulier leurs employés. La connectivité des entreprises et leur utilisation des réseaux et des écosystèmes sont des concepts bien établis (voir notre article sur la *fusion*). À l'ère de l'interdépendance des entreprises, les frontières sont floues et les catégories qui distinguent les clients, les employés et les concurrents n'existent plus.

L'employé n'est plus un individu muni d'une boîte à lunch qui travaille de 9 à 5. De nos jours, les employés d'une entreprise sont ses **talents**, des personnes de divers horizons comme des ambassadeurs de la marque, des pigistes, des influenceurs sociaux et des partenaires. Ces talents travaillent tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des murs de l'entreprise. Comme les élèves des écoles Montessori, ils ont besoin d'une approche qui cultive la personne dans sa globalité et lui permet d'évoluer, d'acquérir des compétences et de tisser des liens tout en la fidélisant à une marque et à un lieu de travail.

COMMENT L'AGENCE DE MARKETING INTERNE AMÉLIORE L'EXPÉRIENCE TALENT

Comme nous l'avons expliqué dans notre article sur l'*agilité*, les processus, les équipes et les structures agiles des entreprises leur sont essentiels pour évoluer au même rythme que les changements dans le monde des affaires d'aujourd'hui. La nécessaire transformation du marketing a incité de nombreuses marques à internaliser l'agence de marketing afin de mieux se positionner pour réagir et participer à la conversation et à la culture et prédire dans quelle direction elles évolueront. À mesure que les frontières de l'entreprise deviennent plus perméables, la confiance et la loyauté des partenaires et des employés montent dans l'échelle de ses priorités (voir notre article sur la *confiance* pour en savoir plus).

Dans le nouveau monde des talents, les entreprises doivent reconnaître que leur main-d'œuvre comprend souvent des personnes ayant des parcours différents et dont la diversité se manifeste dans leurs perspectives, leurs expériences et leurs ambitions. Les organisations qui acceptent et valorisent l'expérience individuelle placent la personne entière au cœur de ce qu'elles font dans le but de créer une expérience durable et connectée pour tous ses talents. À l'heure où la fonction marketing est de plus en plus internalisée et composée de petites équipes multidisciplinaires, il est impératif de veiller à ce que chaque personne se sente soutenue et appréciée (voir l'encadré « Comment l'agence de marketing interne améliore l'expérience talent »).

Pour créer un environnement qui valorise tous les gens, les leaders de la fonction marketing doivent faire preuve d'audace et miser sur l'expérience humaine (voir notre article sur l'*expérience humaine*) pour que les talents se sentent inclus.

Notre article sur les *talents* décrit comment la fonction marketing d'aujourd'hui transforme l'entreprise en assumant de nouvelles responsabilités. En effet, son rôle évolue pour s'adapter à la participation accrue des clients (voir notre article sur la *participation*), aux nouvelles structures organisationnelles qui exécutent les campagnes de marketing (voir notre article sur l'*agilité*) et à la nécessité de mieux gérer l'expérience humaine. Nombre de leaders et de spécialistes du marketing agissent maintenant comme facilitateurs de l'expérience humaine qui s'assurent que les compétences, les expériences et les ambitions de chaque personne sont prises en compte dans l'ensemble de l'organisation².

Dans le présent article, nous présentons les perspectives et les stratégies qui permettent à de nombreuses grandes marques d'intégrer l'expérience talent à leurs approches de gestion des ressources humaines. Nous décrivons aussi ce que cette tendance signifie pour les services et les spécialistes du marketing qui songent à adopter des modèles centrés sur les talents.

Intégrer l'expérience talent et l'expérience client

Un thème commun se dégage de toutes les tendances, mondiales en marketing, *les rapports humains sont plus importants que tout*. Les entreprises doivent donc tenir compte de tous les humains de leur écosystème (y compris leurs employés) et les associer à leur mission. Les deux exemples qui suivent démontrent comment certaines s'efforcent d'offrir une expérience de classe mondiale à leurs talents.

1. L'expérience humaine holistique d'Alexion :

Alexion Pharmaceuticals sait que l'expérience talent est importante pour que sa marque obtienne de bons résultats. Reconnaisant le « lien inhérent et puissant qui existe entre l'expérience de ses employés et celle de ses patients », l'entreprise a nommé un chef de l'expérience patient et de l'expérience talent dont la responsabilité est de s'assurer que l'environnement de travail d'Alexion offre aux employés les compétences, les outils et le soutien dont ils ont besoin pour être performants et optimiser leur influence³. Ce leader combine les expériences des patients et les impressions des clients aux perspectives de l'équipe des ressources humaines afin de créer des interactions entre les talents et les patients de l'entreprise. Alexion organise des exercices et offre des formations sur l'empathie comme des « cercles de partage » qui aident les employés à interagir avec des personnes atteintes de maladies rares et à utiliser le fruit de ces interactions pour concevoir des solutions plus approfondies et empathiques, ce qui donne un sens à leur travail⁴.

2. Le perturbateur des RH d'Adobe : Chez Adobe, une seule personne assume les fonctions de chef des ressources humaines et de premier vice-président de l'expérience client et de l'expérience talent. Suivant la devise « perturber ou être perturbé », ce leader polyvalent se concentre sur les relations avec les clients et les employés et leurs points de convergence⁵. En confiant toutes ces responsabilités à une seule personne, Adobe souhaite centraliser ses fonctions

centrées sur l'humain afin de tenir compte de tous les humains, qu'ils se trouvent à l'intérieur ou à l'extérieur de son processus décisionnel⁶.

Ces deux exemples illustrent comment les marques utilisent des stratégies éprouvées d'engagement du client pour améliorer, diversifier et approfondir l'expérience talent. En s'appuyant sur des connaissances pertinentes pour comprendre et inclure chaque personne, le service du marketing peut aider l'entreprise à trouver des façons innovatrices d'assurer la cohérence de l'expérience talent.

Comment le service du marketing peut tirer parti de l'expérience talent

Une fois qu'ils ont compris comment interagir avec les clients au-delà des murs de l'entreprise, les spécialistes du marketing se mettent souvent au défi de créer des interactions plus approfondies et significatives avec les employés. Notre recherche a mis en lumière les stratégies que de nombreuses entreprises utilisent pour soutenir l'expérience talent :

1. Créer une expérience talent et client symbiotique.

Vos employés peuvent être vos meilleurs ambassadeurs. L'authenticité de votre entreprise, ses valeurs et l'importance qu'elle accorde à la collaboration renforcent l'expérience humaine de tous les talents et créent un environnement dans lequel ils peuvent s'épanouir. À titre d'exemple, Qualtrics et Volkswagen (VW) Australie ont fait équipe pour concevoir une plateforme unique permettant au constructeur automobile d'utiliser les données de l'expérience client en les superposant à celles de l'expérience talent. Grâce aux systèmes de Qualtrics, qui exploitent l'IA et les données des clients, VW Australie explore des façons d'améliorer ses interactions avec ses employés et de rehausser l'expérience talent. Pour générer des ventes, les concessionnaires VW Australie s'appuient sur un service à la clientèle supérieur. VW Australie a découvert une façon d'améliorer leurs installations en s'inspirant des données sur l'expérience client et l'expérience talent. Ses ventes augmentent maintenant de façon soutenue et ses taux de rétention et de satisfaction des employés sont parmi les plus élevés de son histoire⁷.



Dans le nouveau monde des talents, les entreprises doivent reconnaître que leur main-d'œuvre comprend souvent des personnes ayant des parcours différents et dont la diversité se manifeste dans leurs perspectives, leurs expériences et leurs ambitions.

2. Valoriser les interactions personnelles. Dans le nouveau monde du travail, il peut être difficile d'évoquer la loyauté alors que plus de la moitié des travailleurs songent à quitter leur emploi, selon un récent rapport de Deloitte sur les talents et la main-d'œuvre⁸. La rétention du personnel passe habituellement par l'établissement de relations authentiques. Les entreprises conçoivent souvent des systèmes technologiques de détection et de suivi pour obtenir une rétroaction sur l'expérience talent. Le défi est de trouver le moment approprié pour utiliser rapidement cette rétroaction.

Les sondages éclair permettent de savoir si les employés ont une bonne expérience et s'ils songent à quitter l'entreprise. En les utilisant régulièrement, l'entreprise peut apporter des correctifs en temps réel si une personne envisage de changer d'emploi. Utilisez ces données pour comprendre comment les employés tirent de la satisfaction de leur travail, sans perdre de vue l'importance des interactions personnelles. Bon nombre de travailleurs apprécient particulièrement les relations qu'ils cultivent avec leurs collègues et leurs dirigeants. Prenez donc le temps de rencontrer chaque personne et utilisez les résultats de vos sondages éclair pour évaluer comment elle se sent, lui raconter des anecdotes positives, la féliciter et atténuer les problèmes qu'elle pourrait avoir.

3. Allez au-delà des quatre murs de l'entreprise. Le chef du marketing et son équipe sont déjà d'excellents ambassadeurs de la marque auprès des clients. Dans le nouveau monde du travail, il est de plus en plus difficile de défendre des valeurs (voir

notre article sur l'*expérience humaine*) et de trouver des personnes de l'extérieur qui les partagent. De même, le sentiment d'appartenir à une équipe a beaucoup changé, d'où l'importance de se tenir au fait de l'expérience talent de chacun de ses membres.

Des approches comme celles adoptées par Alexion et Adobe, qui intègrent certains rôles et vont au-delà des perspectives des gestionnaires des ressources humaines, peuvent être utiles pour offrir une expérience talent cohérente tout en défendant les valeurs de l'organisation au-delà de ses murs. Par exemple, une grande institution financière a senti la nécessité de mélanger certaines fonctions pour les adapter à l'environnement dynamique dans lequel elle évolue. En s'inspirant d'entrevues internes avec des leaders responsables à la fois du marketing et des communications et d'une étude de marché externe sur l'avenir du travail, elle a créé quatre nouveaux postes de marketing :

le dépisteur de macro-tendances,
le curateur des commandites
et des partenariats, le
narrateur en chef et
l'anthropologue de la clientèle.
Son but est de combler ses
lacunes et de mieux tenir
compte de l'expérience
collective de ses clients, de ses
employés et de ses partenaires.

**Beaucoup de spécialistes
du marketing se
mettent au défi de
créer des interactions
plus approfondies
et significatives avec
les employés.**

4. Reconnaître les avantages de la confiance.

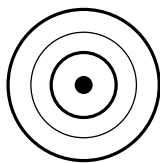
À l'instar des marques qui choisissent avec soin leurs partenaires, les employés évaluent leur employeur et déterminent pendant combien de temps ils resteront à son service. Les entreprises sont peut-être mieux outillées pour analyser les énormes quantités de données qu'elles possèdent sur leurs employés afin de comprendre l'expérience talent, mais elles doivent aussi rester transparentes en expliquant quels paramètres elles évaluent et comment elles utilisent les résultats

obtenus. En effet, l'utilisation responsable des données peut améliorer l'expérience talent globale et la loyauté des employés envers leur employeur.

Google, Amazon et Intel, qui figurent souvent aux premiers rangs des palmarès sur les meilleurs employeurs dans le secteur des technologies, font régulièrement des sondages éclair dont les résultats leur permettent d'améliorer l'expérience talent globale. Elles communiquent de façon ouverte et transparente quels types de données elles recueillent, comment elles les utilisent et quelles améliorations elles leur permettent d'offrir à leurs employés⁹.

Tenir compte de tous les humains

À mesure que les frontières de l'entreprise sont repoussées, de nouveaux rôles doivent être créés. Pour répondre adéquatement aux exigences d'une main-d'œuvre qui ne cesse de croître et de changer, le chef du marketing et son équipe peuvent, en tant que leaders, rassembleurs et facilitateurs, créer une culture et un espace qui soutiennent chaque travailleur en tenant compte de ses capacités, de ses expériences et de ses ambitions, ce qui contribue par le fait même à le fidéliser.



AIDE-MÉMOIRE AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE TALENT

ENSEMBLE DE L'ORGANISATION

- ▶ Prenez conscience des options illimitées qui s'offrent à vous en matière de talent – pigistes, influenceurs, ambassadeurs et employés à temps plein – et créez un modèle de gestion des talents conforme à vos valeurs qui tient compte des capacités, des expériences et des ambitions de chaque personne.
- ▶ Cherchez des façons de créer des interactions directes avec vos employés. L'établissement de relations ne peut pas être automatisé ou géré exclusivement par des technologies; trouvez le temps nécessaire pour fidéliser vos employés.

CHEF DU MARKETING

- ▶ Déterminez comment utiliser l'expérience talent pour ajouter de la valeur à l'expérience client.
- ▶ Soyez le facilitateur qui aide les employés à comprendre leur lien avec les clients; aidez les dirigeants à mieux comprendre l'expérience talent.
- ▶ Assurez-vous que la mission et les valeurs de votre marque sont respectées à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et dans toutes les relations avec vos employés et vos partenaires.
- ▶ Tenez compte des points de vue des clients et des employés au moment de prendre des décisions stratégiques.

HAUTS DIRIGEANTS

- ▶ **CHEF DE LA DIRECTION :** Tenez compte du fait que l'expérience est ce qui vous permet de tenir les promesses de votre marque, d'ajouter une touche numérique personnelle et d'aider les employés à comprendre comment leur travail transcende les frontières de l'entreprise.
- ▶ **CHEF DES FINANCES :** Rémunérez adéquatement les gens de talent, trouvez les modèles internes et les partenariats qui conviennent le mieux à l'entreprise et optimisez les processus financiers relatifs aux modèles de compétences, d'emploi et de main-d'œuvre.
- ▶ **CHEF DE L'INFORMATION :** Tirez parti des technologies et des systèmes de données pour assurer le suivi des données des clients et des employés et établir des liens entre les expériences humaines.
- ▶ **CHEF DES RESSOURCES HUMAINES :** Recensez les compétences actuelles et futures pour comprendre les talents, les rôles et les compétences de demain.

Notes en fin de texte

1. American Montessori Society, « Why choose Montessori education », consulté le 16 septembre 2019.
2. Art Mazor et al., « Measuring human relationships and experiences », Deloitte Insights, 20 juin 2019.
3. Anne-Marie Law, « People-centricity: Connecting the employee experience to the patient experience », *3BL Media*, 12 juin 2019.
4. *Ibid.*
5. Adobe, « Donna Morris, chief human resources officer & executive vice president, employee experience », consulté le 16 septembre 2019.
6. Denise Lee Yohn, « Why every company needs a chief experience officer », *Harvard Business Review*, 13 juin 2019.
7. Qualtrics, « Volkswagen Group Australia + Qualtrics », consulté le 16 septembre 2019.
8. Robin Erickson, Denise Moulton et Bill Cleary, « Are you overlooking your greatest source of talent? », *Deloitte Review* 23, 30 juillet 2018.
9. SurveyMonkey, « How 3 of the best companies to work for use surveys », consulté le 16 septembre 2019.



Déployer l'agilité dans l'ensemble de l'organisation

Comment les grandes marques s'arment pour réagir aux moments sur le marché

IDÉATION, ITÉRATION, PIVOT, agilité. Ces mots jadis considérés comme faisant partie du jargon des jeunes entreprises locales sont maintenant utilisés par toutes les entreprises mondiales. Pour obtenir un avantage sur le marché complexe et exigeant d'aujourd'hui – et le conserver – les entreprises ont besoin de modèles adaptatifs qui leur permettent de progresser au même rythme que la culture, la conversation et la numérisation. À mesure que l'environnement social, économique et culturel évolue, la prise de décisions doit être agile, surtout dans le domaine du marketing, où les acheteurs de plus en plus avertis adoptent, consomment et rejettent les marques avec plus de désinvolture.

Plusieurs grandes marques se distinguent des autres en se concentrant plus que jamais sur l'expérience humaine, ce qui oblige leurs équipes du marketing à changer leurs

méthodes de travail. D'autres devraient leur emboîter le pas, en passant d'une attitude réactive à une attitude proactive pour répondre aux désirs et aux caprices de leurs clients afin de rester dans la course. Pour ce faire, elles devront restructurer leurs activités de marketing, exploiter en temps réel les données recueillies sur les plateformes numériques et en tirer rapidement des perspectives qui les aideront à concevoir de manière plus agile des expériences humaines plus personnalisées (voir l'encadré « Qu'est-ce que le marketing agile? » pour en savoir plus).

L'agilité est à la fois un cadre et une mentalité. Elle encourage l'entreprise à adopter immédiatement de nouvelles façons de penser et l'aide à se restructurer afin que sa marque s'intègre de manière organique aux

QU'EST-CE QUE LE MARKETING AGILE?

L'agilité repose sur les principes fondamentaux du développement « agile »¹ de logiciels. C'est un cadre qui aide l'entreprise à se rapprocher de ses clients en adaptant sa façon de penser et en organisant ses équipes interfonctionnelles pour améliorer la rapidité, la qualité, la flexibilité et l'efficacité de ses réactions aux moments sur le marché. En prônant l'utilisation de nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle, il permet à l'entreprise de prédire et de générer des interactions significatives avec ses clients en temps quasi réel.

L'agilité permet à la fonction marketing d'aller au-delà de la création de contenu et d'offrir à l'entreprise un modèle organisationnel facilitant l'idéation, la création et le lancement rapides de campagnes de marketing. Grâce à ce modèle agile, l'entreprise peut valider des hypothèses et s'adapter en fonction de ses interactions avec ses clients et d'informations ponctuelles. L'agilité sert aussi d'outil d'apprentissage et d'évaluation de l'incidence que les activités de marketing ont sur les relations avec les clients et de mesure du rendement des investissements.



Pour obtenir un avantage sur le marché complexe et exigeant d'aujourd'hui – et le conserver – les entreprises ont souvent besoin de modèles adaptatifs qui leur permettent de progresser au même rythme que la culture, la conversation et la numérisation.

conversations et aux *moments*. Voici deux exemples d'entreprises qui sont devenues plus agiles :

- **La Banque TD maximise sa flexibilité**

opérationnelle : Consciente de l'importance d'adapter ses services à ses clients, la Banque TD cherchait de nouvelles façons d'utiliser les plateformes numériques pour approfondir sa compréhension de l'expérience client. Après avoir réorienté ses investissements vers le marketing en ligne, elle a voulu utiliser les données des clients plus efficacement pour adapter ses produits à leurs désirs et leur transmettre des messages personnalisés en temps réel. Pour ce faire, elle devait revoir sa façon de générer du contenu et maximiser sa flexibilité opérationnelle afin de réagir à l'information tirée des données. Elle a donc remanié sa fonction marketing et créé des équipes interfonctionnelles, les « unités de marketing », capables de produire rapidement du contenu par prototypage et itération².

- **JetBlue améliore son service à la clientèle grâce à**

Twitter : Considérée comme une compagnie aérienne à faible coût et à service minimal, JetBlue souhaitait rehausser son image de marque en améliorant son service à la clientèle. Sa stratégie consistait à utiliser Twitter pour aider ses clients en temps quasi réel tout au long de leur parcours. Elle invite maintenant ses clients à adresser leurs besoins et leurs problèmes à son compte Twitter et s'assure qu'ils reçoivent une réponse immédiate expliquant la cause d'un vol retardé ou de tout autre problème. Elle profite aussi de l'information ainsi fournie par ses clients pour déployer son personnel d'aéroport afin qu'il aide les passagers. Ces efforts lui ont permis de se repositionner comme une entreprise offrant un service à la clientèle hors pair... et exploitant aussi une flotte aérienne³. Son secret : transformer ses opérations de service à la clientèle en allégeant ses structures de surveillance et sa hiérarchie pour que ses employés puissent réagir de façon autonome aux problèmes dès qu'ils surviennent.

La Banque TD et JetBlue ne sont que deux exemples d'entreprises qui ont compris la nécessité d'adopter de nouvelles approches pour mieux interagir avec leurs clients. Notre analyse de l'environnement de marketing actuel indique que de nombreuses marques mondiales intègrent de diverses façons l'**agilité** à leur organisation. Pour expliquer cette

tendance, nous examinerons les méthodes couramment utilisées pour déployer l'agilité et parlerons de la transformation de la fonction marketing qui est parfois nécessaire pour appliquer ces deux approches.

L'agilité à l'œuvre : deux façons de procéder

Habituellement, les spécialistes du marketing acquièrent de l'agilité en mettant de côté leurs méthodes de génération de contenu traditionnelles au profit de nouvelles approches technologiques axées sur les moments. Auparavant, ils créaient une seule campagne à la fois dans laquelle des publicités statiques étaient élaborées par étapes, activées, puis désactivées une fois la campagne terminée. Les marques qui adoptent l'agilité doivent adapter à la fois leur cadre de travail et leur mentalité dans l'ensemble de l'organisation. Elles ont aussi besoin de compétences internes et d'équipes interfonctionnelles pour accélérer leur temps de réaction pour exploiter les moments de société, et utiliser des technologies prédictives pour prendre part à la culture et à la conversation plutôt que de se contenter de récolter une part de voix ou des impressions sur leurs produits.

1. **Conception de campagnes « si/alors ».** Avec une approche agile, les spécialistes du marketing créent des lots de contenu qui seront transmis dans un délai de 48 à 72 heures si certaines tendances ou certains événements en direct suivent un parcours spécifique en temps réel. Certains fabricants de vêtements de sport ont intégré le modèle « si/alors » à leur stratégie de marketing, notamment en produisant des t-shirts pour les deux équipes s'affrontant lors d'une finale comme le Super Bowl. Des équipes de marketing suivent les saisons sportives et les tournois de fin d'année et se préparent aux résultats possibles en concevant diverses campagnes adaptées aux gagnants de grands événements comme les Séries mondiales ou la Coupe du monde. Cette approche nécessite la production

préalable de lots de contenu en fonction de scénarios « si/alors » et l'activation de ceux qui correspondent à l'issue de l'événement ou à la tendance.

2. **Action en temps quasi réel.** Les marques qui excellent en matière d'interactions en temps réel avec leurs clients ne font pas qu'accélérer leur temps de réaction. Elles transforment aussi complètement leur culture et leur structure organisationnelle, notamment en reconfigurant leur service du marketing, afin de favoriser ces interactions⁴. Fernando Machado, chef du marketing mondial de Burger King, attribue le succès des stratégies de marketing de l'entreprise à sa « volonté d'interagir constamment avec les clients, qu'ils soient fidèles ou de passage. Nous savons aussi que nous ne pouvons réussir qu'en agissant rapidement »⁵. Cette rapidité est essentielle pour exécuter le programme « Traffic Jam Whopper » lancé à Mexico au printemps de 2019. Utilisant des données en temps réel sur le trafic routier pour repérer les embouteillages sur les routes à proximité d'un restaurant Burger King, l'entreprise affiche des messages sur des panneaux réclames numériques et des bannières dans l'application de navigation Waze. Les automobilistes peuvent commander un repas au moyen de la fonction de commande vocale de l'application de Burger King, ce qui leur évite de texter au volant. Les panneaux réclames indiquent ensuite que les commandes ont été reçues et seront livrées directement aux véhicules immobilisés par des motocyclettes guidées par Google Maps. Burger King indique que cette campagne a produit une augmentation de 44 pour cent des téléchargements de son application BK et de 63 pour cent de ses commandes pour livraison quotidiennes⁶.

Les marques qui adoptent l'agilité doivent adapter à la fois leur cadre de travail et leur mentalité dans l'ensemble de l'organisation.

Comme le démontrent ces exemples, la rapidité de plus en plus grande des technologies offre aux marques des occasions de faire évoluer sans cesse leurs messages et *l'expérience humaine* en fonction de données sur les clients obtenues en temps quasi réel.

Optimiser l'agilité en la déployant dans l'ensemble de l'organisation

Pour augmenter l'efficacité de l'agilité, bon nombre de spécialistes du marketing déploient leur modèle itératif et délimité par le temps de trois façons dans l'ensemble de l'organisation. Premièrement, devant la nécessité d'adopter une approche interfonctionnelle rappelant celle d'une salle de nouvelles, ils éliminent les obstacles et les cloisonnements opérationnels en rapprochant les gens les uns des autres afin qu'ils produisent du contenu adapté au moment. Deuxièmement, ils présentent le contenu de façon plus agile en adoptant de nouvelles méthodes de travail. Par exemple, les réunions informelles et mêlées quotidiennes ainsi que les projets pilotes et les tests permettent aux équipes de faire des sprints plutôt que de suivre des calendriers annuels et trimestriels. Troisièmement, de nouvelles technologies reposant sur l'IA et l'analytique aident les entreprises à prédire l'évolution de la culture et des conversations.

Les exemples suivants démontrent comment certaines équipes de marketing mettent l'agilité au service de leur marque et comment vous pouvez les imiter :

- 1. Adopter un modèle de type « salle de nouvelles ».** De nombreuses entreprises réalisent que l'agilité passe par l'amélioration de l'interfonctionnalité et de la proximité de leurs équipes et, souvent, par la restructuration de leur fonction marketing sur le modèle d'une salle de nouvelles. Prenons l'exemple de Taco Bell, qui a instauré ce modèle pour tirer parti des moments où ses clients accèdent à ses comptes de médias sociaux et sont le plus actifs sur ces derniers, entre 21 h et 2 h.

Elle a réuni des équipes travaillant séparément, notamment celles de la rédaction, des affaires juridiques, des relations publiques et de la création de contenu, afin de réduire les délais d'exécution, d'obtenir instantanément des approbations juridiques et de prendre des décisions plus rapidement. Cette restructuration l'a aidé à prendre sa place dans la conversation avec ses clients au moment où elle a lieu en utilisant l'information que lui transmettent ses outils de détection et d'interprétation des données⁷.

La société d'ingénierie et de technologie allemande Bosch a également compris les avantages d'une approche agile axée sur la proximité de ses équipes. Elle a aboli sa structure hiérarchique traditionnelle et créé de petites équipes d'affaires matricielles chapeautées par un conseil d'administration. Chacun de ces groupes, appelés « équipes de mission », est affecté à un produit et à des objectifs conceptuels⁸ et doit avoir des interactions plus fréquentes. Des réunions informelles quotidiennes leur permettent de

De nombreuses entreprises réalisent que l'agilité passe par l'amélioration de l'interfonctionnalité et de la proximité de leurs équipes et, souvent, par la restructuration de leur fonction marketing sur le modèle d'une salle de nouvelles.

produire des lots de contenu que l'équipe du marketing teste rapidement afin de conclure ce qui fonctionne et ne fonctionne pas.

- 2. Tester avant d'adapter.** De nombreux professionnels du marketing testent l'agilité dans une seule unité d'affaires afin d'apprendre par itération comment la rendre efficace pour toute l'entreprise. Quand la Banque TD du Canada a décidé d'intégrer

l'agilité à sa fonction de marketing numérique⁹, son équipe de marketing a d'abord évalué la maturité numérique de toutes les unités d'affaires afin de déterminer leur position sur la courbe d'adoption numérique, puis a testé l'agilité au sein d'une seule unité afin d'obtenir des pistes sur la meilleure façon de la déployer dans l'ensemble de l'organisation. Une équipe composée de représentants de cinq fonctions – création de contenu, analytique, stratégie, planification et leadership – a mis au point une ligne directrice qui guiderait son approche agile visant à accroître le nombre de soumissions d'assurance. En utilisant des réunions informelles et un modèle scrum, cette équipe a fait des sprints de conception de deux semaines pendant une période de trois mois en documentant ses expériences afin d'en tirer des leçons utiles pour la direction de l'entreprise, le tout dans le but de découvrir ce qui permettrait d'étendre l'agilité dans l'ensemble de l'organisation. En déployant l'agilité dans une seule unité, la Banque TD a réduit les obstacles et a créé un plan de déploiement à grande échelle qu'elle a exécuté progressivement. Grâce à ce projet pilote agile, elle a réduit ses coûts de 30 pour cent au cours du premier mois, et le délai d'exécution de ses campagnes dans les médias numériques est passé de quatre mois à deux semaines. Elle a également découvert qu'en démontrant le RCI du projet aux dirigeants et en faisant des gains rapides, elle aiderait les autres unités à adopter l'agilité conformément à l'approche progressive de l'entreprise¹⁰.

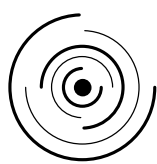
3. **Déployer la détection prédictive.** Le marketing agile amène les équipes internes à se tenir à l'écoute de la conversation générale et à produire du contenu dans des délais courts en testant, mesurant et prédisant les achats, les discussions et les réactions des consommateurs. Des technologies prédictives et des outils d'intelligence artificielle comme Heat AI¹¹ facilitent les activités de « détection prédictive ».

L'analytique et l'IA fournissent aux spécialistes du marketing des données d'« intelligence sociale » qui leur permettent de prédire et de détecter quelle direction prendront les conversations. Le contenu et les conversations étant renouvelés toutes les six heures en moyenne, ils doivent repérer rapidement les tendances pour demeurer pertinents. Ces outils aident aussi à déterminer rapidement si le contenu fournit les résultats escomptés pour le moment repéré. Les conversations peuvent être prédites 72 heures d'avance, ce qui laisse aux équipes environ trois jours pour anticiper, créer et présenter leur contenu¹².

En 2018, Facebook et *National Geographic* ont fait équipe pour lancer une nouvelle communauté axée sur les femmes (*Women of Impact*). En utilisant une technologie de détection et l'IA pour repérer et prédire les mots-clés et les sujets les plus populaires du moment, ces deux entreprises ont utilisé l'agilité pour créer du contenu et quadruplé la taille de ce groupe en l'espace de deux semaines seulement¹³. Armées de telles connaissances, les équipes flexibles peuvent abandonner une idée sous-performante et adapter leur approche de création pour tirer parti de ce qu'elles ont appris. Les connaissances et les tendances tirées des données informent aussi les gestionnaires sur le rendement des investissements et leur indiquent sur quoi l'entreprise devrait se concentrer.

Accélérer pour profiter des moments qui comptent

Les chefs du marketing et leurs équipes peuvent appliquer l'agilité à l'ensemble de l'entreprise, lui permettant ainsi de se recentrer sur le client. En se dotant de structures, d'équipes, de processus et de mentalités agiles, les marques sont mieux équipées pour réagir aux moments et s'en servir pour avoir une interaction plus approfondie avec leurs clients.



AIDE-MÉMOIRE L'AGILITÉ À L'ŒUVRE

ENSEMBLE DE L'ORGANISATION

- ▶ Adoptez un modèle inspiré des salles de nouvelles pour recueillir des données qui alimenteront vos campagnes agiles.
- ▶ Considérez les conversations et les événements en temps réel comme des occasions d'interagir avec votre clientèle de base au sujet de la mission, du point de vue et de la personnalité de votre marque.
- ▶ Utilisez des plateformes d'IA telles que Heat AI pour obtenir des données en temps quasi réel sur les clients et créer du contenu plus personnalisé et agile à mesure que la culture et les conversations évoluent.
- ▶ Structurez la production de votre contenu afin que les parties prenantes pertinentes puissent l'examiner et l'approuver dans des délais courts.
- ▶ Appliquez la « théorie des contraintes » pour repérer les maillons les plus faibles de l'organisation à mesure que l'agilité est déployée. Décelez les goulots d'étranglement et structurez adéquatement les activités interdépendantes afin de réussir.

CHEF DU MARKETING

- ▶ Utilisez les données récemment recueillies et l'analytique pour démontrer le RCI des approches agiles.
- ▶ Participez au décloisonnement de l'organisation en insistant pour que le client soit placé au cœur du processus décisionnel de l'entreprise.
- ▶ Faites en sorte que le service du marketing soit le champion de l'agilité au sein de l'organisation. Utilisez une approche agile pour adapter votre fonction marketing, communiquez clairement les succès obtenus et tenez compte des commentaires des membres de l'équipe tout au long du processus afin de les mobiliser.

HAUTS DIRIGEANTS

- ▶ **CHEF DE LA DIRECTION :** Permettez à chaque fonction de collaborer et d'adopter des processus agiles pour cerner les besoins et les désirs des clients. Aidez l'entreprise à se débarrasser de ses mégastructures. Commencez modestement en obtenant l'adhésion de chaque équipe; considérez les rôles qui devront être adaptés pour que l'agilité fonctionne.
- ▶ **CHEF DES FINANCES :** Approuvez les investissements dans les systèmes et les talents nécessaires pour mettre en place et faire progresser des processus agiles.
- ▶ **CHEF DE L'INFORMATION :** À titre de responsable des données, collaborez de près avec le chef du marketing pour que les technologies et l'IA alimentent les équipes de la création et du marketing.
- ▶ **CHEF DES RESSOURCES HUMAINES :** Déterminez les nouvelles façons de penser et mentalités que les employés devront adopter pour devenir plus agiles; investissez dans l'actualisation des compétences et la formation.

Notes en fin de texte

1. Deloitte, *Don't fear change, embrace it: Advancing the case for agile methods in systems integration*, avril 2010.
2. Mary Morrison, « TD's agile approach to always-on marketing », *CMO Today*, 27 janvier 2019.
3. Lindsay Kolowich, « Delighting people in 140 characters: An inside look at JetBlue's customer service success », *HubSpot*, 28 juillet 2014.
4. Christine Austin, « 9 Facebook Live for business examples you've got to see », *IMPACT*, 10 janvier 2018.
5. Fernando Machado (chef mondial du marketing, Burger King), interview avec Deloitte au Cannes Lions Festival of Creativity 2019, du 17 au 21 juin 2019.
6. Tony Markovich, « Burger King uses real-time data to deliver Whoppers to drivers in traffic », *Autoblog*, 15 mai 2019.
7. PR News, « Case study: Taco Bell's new recipe for social media engagement: Look, listen and whip up some dialogue with fans », 9 septembre 2013.
8. Phil Wainewright, « How Bosch broke free from silos to reorganize as agile teams », *diginomica*, 7 février 2019.
9. Marketing Agility, « Driving agile adoption up and down the marketing function with Deloitte », balado, 29:30, 27 novembre 2018.
10. *Ibid.*
11. Heat, « Heat AI », vidéo, 1:49, consulté le 17 septembre 2019.
12. Lindsay Rittenhouse, « Deloitte's Heat: A 'wake-up call' for other creative shops? », *Ad Age*, 11 juin 2019.
13. Jocelyn Lee, « Using cognitive to inform creative », *CMO Today*, 10 septembre 2018.

Au sujet des auteurs

Diana O'Brien | dobrien@deloitte.com

Diana O'Brien est la chef du marketing de Deloitte à l'échelle mondiale. Elle est responsable de stimuler la croissance dans toutes les entreprises. À ce titre, Mme O'Brien met en place un réseau d'organisations de marques, de communication, de marketing et d'analytique. Elle veille à faire entendre la voix du client, à présenter des analyses fouillées reposant sur une analytique avancée, à augmenter le rythme des ventes et à accroître l'avantage concurrentiel en proposant des expériences plus efficaces et plus différenciées. Figurant au palmarès des 100 chefs du marketing les plus influents dans le monde du magazine *Forbes*, Diana O'Brien dirige également le programme des chefs du marketing de Deloitte, en plus d'être une associée-conseil auprès de clients du secteur mondial des sciences de la vie. Communiquez avec elle sur LinkedIn à <https://www.linkedin.com/in/dianaobrien/> et sur Twitter @DianaMOBrien.

Andy Main | amain@deloitte.com

Andy Main est un associé au sein de Deloitte Consulting LLP et le chef mondial de Deloitte Digital. À ce titre, il aide les clients à accroître leur valeur commerciale en utilisant le numérique pour améliorer leur engagement avec les clients, les employés, les partenaires, les collectivités et les fournisseurs à toutes les étapes du parcours. M. Main possède plus de 25 ans d'expérience en services-conseils, ce qui lui permet d'amener rapidement des idées nouvelles sur le marché et de les appliquer de façon pragmatique afin d'aider les clients à moderniser leur entreprise. Communiquez avec lui sur LinkedIn à <https://www.linkedin.com/in/andymain/> et sur Twitter @scotinco.

Suzanne Kounkel | skounkel@deloitte.com

Suzanne Kounkel est une associée au sein de Deloitte Consulting LLP et la chef du marketing de Deloitte aux États-Unis, où elle dirige l'intégration du marketing et des ventes dans les entreprises afin de produire des résultats puissants pour les clients et de stimuler la croissance. Elle est aussi la chef du marketing au sein de Deloitte Consulting LLP, où son travail englobe la gamme complète de services de marketing et de communications, en appui aux activités de consultation aux États-Unis, y compris les sous-marques et le positionnement, le contenu marketing, les relations publiques et les communications internes. Communiquez avec elle sur LinkedIn à <https://www.linkedin.com/in/suzannekounkel> et sur Twitter @suzanne_kounkel.

Anthony R. Stephan | astephan@deloitte.com

Anthony R. Stephan est le chef de Deloitte Digital au sein de Deloitte Consulting LLP aux États-Unis et le leader national d'unités d'affaires pour le groupe Clients et marketing. Il se passionne pour l'expérience humaine, qu'il considère comme étant à la base de la création de valeur pour les entreprises et de l'établissement de liens forts avec les gens et les marchés et, en définitive, de la production de bénéfices. Avant de diriger Deloitte Digital, M. Stephan a été leader national du groupe Stratégie et transformation de la technologie. Depuis plus de 25 ans, il guide les entreprises sur le point de se transformer, en appuyant leurs aspirations pour provoquer le changement tout en assurant une croissance équilibrée dans le cadre d'initiatives stratégiques. Communiquez avec lui sur LinkedIn à <https://www.linkedin.com/in/anthonyrstephan/> et sur Twitter @anthonyrstephan.

Remerciements

Ce rapport n'aurait pas été possible sans le savoir-faire spécialisé découlant de la collaboration avec des dirigeants de premier plan, afin de comprendre l'effet de ces tendances sur le marché et la façon dont les entreprises peuvent les adopter pour stimuler leur croissance.

Nous remercions les collaborateurs suivants :

NOS LEADERS MONDIAUX QUI ONT COLLABORÉ AU RAPPORT SUR LES TENDANCES MONDIALES EN MARKETING DE 2020

- **David Redhill**, associé, chef du marketing à l'échelle mondiale, Deloitte Consulting, Australie
- **Mike Brinker**, associé et leader mondial, Deloitte Digital, États-Unis
- **Will Grobel**, directeur de service, Clients et marketing, Royaume-Uni
- **Andrew Jolly**, associé et leader, Combinaison numérique, Royaume-Uni
- **Peter Sedivy**, associé et leader APAC Deloitte Digital, États-Unis
- **David Phillips**, associé, Marques, création et médias, Australie
- **Pascual Hua**, associé, Deloitte Digital, Chine
- **Ryo Kanayama**, directeur de service et chef de la marque et des affaires, Japon
- **Desiree Phakathi**, directrice principale, Marketing, Afrique du Sud
- **Tharien Padayachee**, directrice, Marketing et communications, Afrique du Sud
- **Livia Zufferli**, associée, Clients et marketing, Canada
- **Pablo Selvino**, associé et directeur, Consultation, LATCO
- **Heloisa Montes**, associée et leader, Transformation numérique, Clients et marketing, Brésil
- **Renato Souza**, directeur de service, Communication et marque, Brésil
- **Victor Press**, associé, Acne, Nord-ouest de l'Europe
- **Jennifer Veenstra**, directrice générale et leader du Programme des chefs du marketing, États-Unis

L'ÉQUIPE DE DIRECTION DU CENTRE DE RECHERCHE INTÉGRÉE

- **Tim Murphy**, directeur principal, États-Unis
- **Josh Schoop**, directeur, États-Unis

L'ÉQUIPE DES TENDANCES MONDIALES EN MARKETING

- **Anna Syrkis**, directrice et responsable du programme Tendances mondiales en marketing, États-Unis
- **Julie Murphy**, directrice, Marketing, États-Unis
- **Marion Cannon**, leader, Contenu et analytique, États-Unis
- **Natalie Melamed**, directrice principale, Contenu et perspectives, États-Unis

Tout repose sur la mission

- **Jennifer Barron**, associée, Stratégie de marque et de croissance, États-Unis
- **Torsten Gross**, directeur général, Clients et conception appliquée, États-Unis
- **Richard Prévost**, directeur principal et leader, Marque, marketing et publicité, Afrique du Sud
- **David Olsson**, associé, Acne, Suède
- **Ori Mace**, directeur principal, Acne, Suède
- **Andy Sandoz**, associé et chef de la création, Deloitte Digital, Royaume-Uni
- **Mark Hutcheon**, directeur, Conseils en gestion des risques, Royaume-Uni

Comblent le déficit d'expérience

- **Amelia Dunlop**, associée et leader, Stratégie client et conception appliquée, États-Unis
- **Ashley Reichheld**, associée et leader, Clients et marketing, Secteur automobile, transport, accueil et services, États-Unis
- **Stacy Kemp**, associée, Stratégie client et marketing, États-Unis
- **Maggie Gross**, directrice principale, Heat, États-Unis
- **Megan Fath**, directrice principale, Clients et conception appliquée, États-Unis
- **Emma Gu**, directrice, Clients et conception appliquée, Chine
- **Thomas Kant**, directeur, Deloitte Neuroscience Institute, Allemagne
- **Olivier Binse**, associé et chef des services-conseils numériques, Deloitte Digital, Royaume-Uni
- **Deborah Womack**, directrice de service, Clients et marketing, Royaume-Uni
- **Susie Nursaw**, directrice de service, Deloitte Digital Insights, Royaume-Uni
- **Peta Williams**, directrice principale, Deloitte Digital Insights, Royaume-Uni

La fusion, nouveau modèle d'affaires

- **Paul Magill**, directeur général, Clients et marketing, États-Unis
- **Larry Keeley**, directeur général et président, Doblin, États-Unis
- **Mike Barrett**, associé et président, Heat, États-Unis
- **Will Grobel**, directeur de service, Clients et marketing, Royaume-Uni
- **Tom Day**, directeur de service, Market Gravity, Royaume-Uni
- **Alex Curry**, associé, Monitor Deloitte, Royaume-Uni
- **Dan Adams**, associé, leader, Technologies de marketing et de données, Royaume-Uni

Inspirez-vous la confiance ou la méfiance?

- **Jeff Weirens**, associé et leader à l'échelle mondiale des Conseils financiers, États-Unis
- **Jeff Simpson**, associé, Clients et marketing, États-Unis
- **David Cutbill**, associé et leader des Services de gestion des risques liés au marketing et à la publicité, États-Unis

- **Cameron Brown**, directeur de service, chef de la confidentialité, Royaume-Uni
- **Will Grobel**, directeur de service, Clients et marketing, Royaume-Uni
- **Peta Williams**, directrice principale, Marketing et perspectives, Deloitte Digital, Royaume-Uni
- **Wendy Stonefield**, directrice, Clients et marketing, Royaume-Uni
- **Nick Purdon**, directeur, Clients et marketing, Royaume-Uni

Amplifier la participation du consommateur

- **Jennifer Lacks Kaplan**, associée, Clients et marketing, États-Unis
- **Melissa Schwarz**, directrice principale et leader, Deloitte Pixel, États-Unis
- **Balaji Bondili**, directeur principal, Solutions et incubation hybrides, États-Unis
- **Grace Ling**, associée, Consultation, Chine
- **Emma Gu**, directrice, Clients et conception appliquée, Chine
- **Andy Sandoz**, associé et chef de la création, Deloitte Digital, Royaume-Uni
- **Matt Guest**, associé, Deloitte Digital, Royaume-Uni
- **Monica Hu**, directrice, Deloitte Digital, Royaume-Uni
- **Alex Curry**, associé, Monitor Deloitte, Royaume-Uni

Les talents, votre actif le plus important

- **Jannine Zucker**, associée, Capital humain, États-Unis
- **Ashley Reichheld**, associée et leader, Clients et marketing, Secteur automobile, transport, accueil et services, États-Unis
- **Hilary Horn**, directrice générale, Capital humain, États-Unis
- **Yohan Gaumont**, associé et leader des clients numériques, Canada
- **Will Grobel**, directeur de service, Clients et marketing, Royaume-Uni
- **Gillian Simpson**, directrice de service, Clients et marketing, Royaume-Uni
- **Rupert Darbyshire**, directeur de service, Capital humain, Royaume-Uni

Diffuser l'agilité dans l'ensemble de l'organisation

- **Mike Barrett**, associé et président, Heat, États-Unis
- **Jocelyn Lee**, directrice principale et chef de l'IA, Heat/Deloitte Digital, États-Unis
- **Alan Schulman**, directeur général et chef de la création, Deloitte Digital, États-Unis
- **Ed Grieg**, directeur principal et chef des perturbations, Deloitte Digital, Royaume-Uni
- **Martin Willets**, associé, Clients et marketing, Royaume-Uni
- **Yohan Gaumont**, associé et leader des clients numériques, Canada
- **Verusha Maharaj**, directrice principale, Monitor Deloitte, Afrique du Sud

Nous remercions tout particulièrement l'équipe du Programme des chefs du marketing et les leaders de Clients et du marketing et de Deloitte Digital pour leurs observations et leur soutien tout au long du parcours.

Communiquez avec nous

Nos perspectives peuvent vous aider à tirer profit des changements. Si vous êtes à la recherche de nouvelles idées pour relever vos défis, parlons-en ensemble.

Diana O'Brien

Chef du marketing mondial | associée | Deloitte Consulting LLP

dobrien@deloitte.com

Andy Main

Chef mondial de Deloitte Digital | associé | Deloitte Consulting LLP

amain@deloitte.com

Suzanne Kounkel

Chef du marketing aux États-Unis | associée | Deloitte Consulting LLP

skounkel@deloitte.com

Anthony R. Stephen

Chef de Deloitte Digital aux États-Unis | associé | Deloitte Consulting LLP

astephan@deloitte.com

Deloitte. Insights

Inscrivez-vous pour recevoir les mises à jour de Deloitte Insights, à l'adresse www.deloitte.com/insights.



Suivez @DeloitteInsight

Collaborateurs de Deloitte Insights

Rédaction : Prakriti Singhanian, Nairita Gangopadhyay, Anya George Tharakan, Rupesh Bhat, et Preetha Devan

Création : Anoop K R and Sonya Vasilieff

Promotion : Alexandra Kawecki

Illustration de la couverture et des chapitres : David Vagin

À propos de Deloitte Insights

Deloitte Perspectives publie des articles, des rapports et des périodiques originaux qui fournissent des perspectives à l'intention des entreprises, du secteur public et des ONG. Notre objectif est de puiser dans les recherches et l'expérience de l'ensemble de notre organisation de services professionnels, et de coauteurs du milieu universitaire et de celui des affaires, pour faire avancer le dialogue sur un large spectre de sujets d'intérêt à l'intention des dirigeants d'entreprise et des leaders gouvernementaux.

Deloitte Insights est une marque d'éditeur de Deloitte Development LLC.

À propos de cette publication

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, des placements, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. La présente publication ne peut remplacer les conseils ou services professionnels, et vous ne devez pas vous fonder sur son contenu pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre de telles décisions ou mesures, vous devriez consulter un conseiller professionnel compétent.

Deloitte ne pourra être tenu responsable des pertes que pourrait subir une personne ou une entité qui se fie à la présente publication.

À propos de Deloitte

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni (« DTTL »), ainsi que son réseau de cabinets membres et leurs entités liées. DTTL et chaque cabinet membre de DTTL sont des entités juridiques distinctes et indépendantes. DTTL (appelé également « Deloitte mondial ») ne fournit aucun service aux clients. Aux États-Unis, Deloitte désigne un ou plusieurs cabinets membres américains de DTTL ainsi que leurs entités liées qui exercent leurs activités sous le nom de « Deloitte » aux États-Unis et leurs entités affiliées respectives. Certains services peuvent ne pas être offerts aux clients d'attestation en vertu des règles et règlements qui s'appliquent aux services d'experts-comptables. Pour obtenir une description détaillée de notre réseau mondial de cabinets membres, voir www.deloitte.ca/apropos.