



FORRESTER®

# L'atout omnicanal

Comment les entreprises les plus orientées client exploitent l'omnicanal

UNE ÉTUDE DE FORRESTER CONSULTING SUR LE LEADERSHIP ÉCLAIRÉ COMMANDÉE PAR EMARSYS EN AOÛT 2022

## Table des matières

3	<u>Synthèse</u>
4	<u>Observations principales</u>
5	<u>Les entreprises orientées client misent sur le marketing omnicanal</u>
7	<u>Les entreprises matures sont orientées croissance</u>
15	<u>Les initiatives omnicanales matures ont de remarquables avantages</u>
17	<u>Principales recommandations</u>
19	<u>Annexe</u>

### Équipe projet :

Tarun Avasthy,  
consultant senior en impact sur le marché

### Contribution à l'étude :

groupe d'étude de Forrester sur les DM

#### À PROPOS DE FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting propose des services de conseil indépendants, objectifs et basés sur la recherche afin d'aider les leaders à réussir. Qu'il s'agisse de projets sur mesure ou de rapides sessions de stratégie, les équipes de conseil de Forrester vous connectent directement aux analystes qui appliquent leur expertise aux problématiques de votre activité. Pour en savoir plus, rendez-vous sur [forrester.com/consulting](https://forrester.com/consulting).

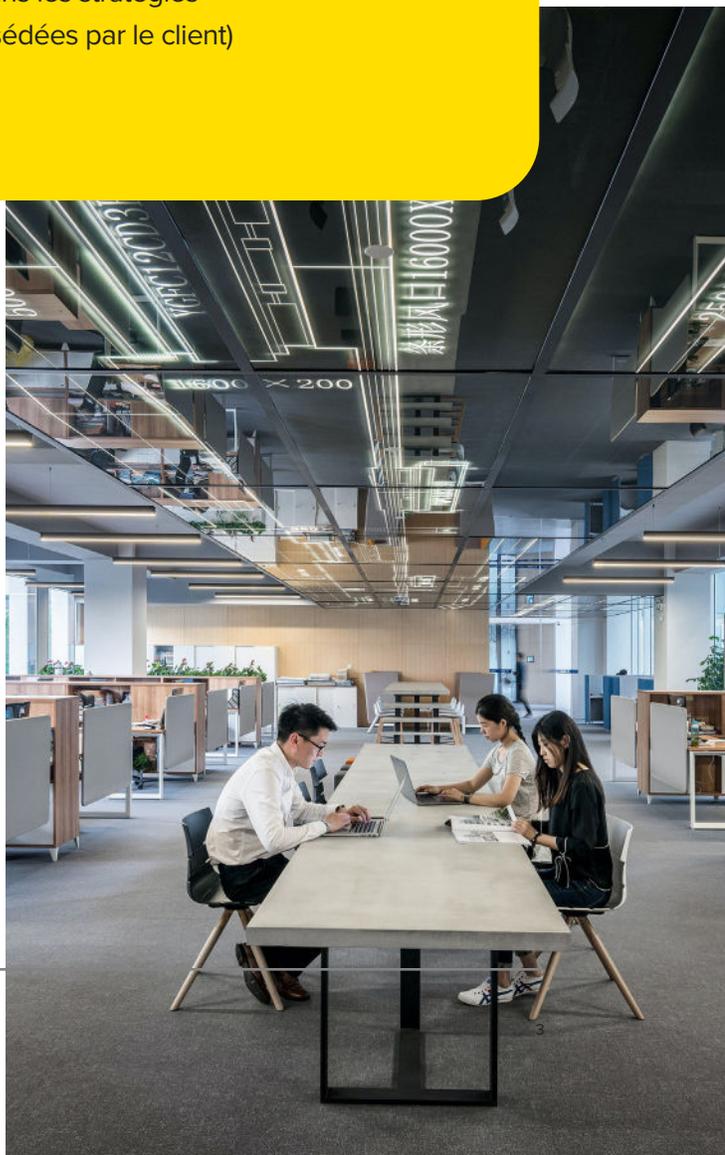
© Forrester Research, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction non autorisée est strictement interdite. Les informations fournies reposent sur les meilleures ressources disponibles. Les opinions exprimées reflètent notre avis à la date de publication du document et sont susceptibles d'évoluer. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar et Total Economic Impact sont des marques commerciales de Forrester Research, Inc. Toutes les autres marques commerciales sont la propriété de leurs détenteurs respectifs. Pour plus d'informations, rendez-vous sur [forrester.com](https://forrester.com). [E-53862]



## Synthèse

Nous avons tous entendu l'appel à être davantage omnicanal pour atteindre, satisfaire et fidéliser les clients, d'autant plus que ceux-ci utilisent maintenant facilement les médias et les appareils. Mais une approche omnicanale contribue-t-elle à des facteurs tels que l'augmentation du chiffre d'affaires, la fidélisation client et l'amélioration de l'expérience client ? Qu'est-ce qui fait la différence entre les entreprises qui maîtrisent l'omnicanalité et celles qui ne le font pas ? Et comment devenir une entreprise qui se développe plus rapidement que ses concurrents et dont les clients sont plus heureux ?

En mai 2022, Emarsys a demandé à Forrester Consulting de répondre à ces questions. La mission consistait plus précisément à déterminer quelles entreprises utilisaient les stratégies omnicanales pour optimiser les relations client et stimuler la croissance. Pour ce faire, Forrester a interrogé 622 managers et cadres supérieurs dans les secteurs du retail, du tourisme et de l'hôtellerie, des sports et du divertissement ainsi que des biens de consommation, puis a procédé à une segmentation par maturité en utilisant son évaluation de l'obsession client<sup>1</sup>. Les résultats ont permis d'identifier des différences clés dans les stratégies omnicanales des entreprises plus matures (c'est-à-dire obsédées par le client) et moins matures (c'est-à-dire non obsédées par le client).



## Principales constatations

**Les entreprises matures investissent pour tirer avantage des connaissances client.** Les personnes interrogées des entreprises les plus matures ont affirmé que leur organisation investissait dans les outils, les compétences et la culture afin d'être guidée par des connaissances client. Les personnes interrogées issues des organisations obsédées par le client ont indiqué que leur entreprise améliorerait leur utilisation des données et des analyses en nettoyant les données, en développant des structures de données unifiées et en utilisant des connaissances client pour informer et agir sur les décisions en fonction des besoins.

**L'utilisation d'un plus grand nombre de canaux permet de toucher les clients là où ils sont.** Les personnes interrogées des entreprises plus matures ont affirmé que leur entreprise avait l'intention de développer l'utilisation du marketing et des canaux numériques au cours des 12 prochains mois. Elles comptent maîtriser les bases avec un premier groupe de canaux de commercialisation, progresser avec ceux-ci et ensuite recommencer avec un nouveau groupe de canaux.

**La personnalisation doit faciliter la communication avec les clients.** Les personnes interrogées s'attendent toutes à ce que leur organisation accorde la priorité à la personnalisation au cours de l'année à venir. Pour les deux tiers des personnes interrogées issues des organisations obsédées par le client, la personnalisation sera essentielle au cours des 12 prochains mois.

**Il existe une dépendance excessive à l'égard des canaux tiers.** Les marketeurs recourent largement aux médias sociaux et à la publicité numérique. L'e-mail, le mobile et le publipostage sont moins populaires, alors qu'ils constituent de meilleures sources de données first party et sont plus faciles à utiliser, sans dépendance aux données tiers.

**Les stratégies omnicanales renforcent l'activité.** Les personnes interrogées issues des entreprises matures ont indiqué que leur organisation avait constaté des marges plus élevées, une meilleure fidélité et une amélioration de l'expérience client grâce aux initiatives omnicanales.

## Les entreprises orientées client misent sur le marketing omnicanal

Une étude multiclients Forrester définit la stratégie « obsession client » comme le moyen pour les entreprises de croître dans n'importe quel contexte de marché<sup>2</sup>. Nous avons trié l'échantillon d'entreprises des personnes interrogées entre celles qui appliquent l'obsession client et celles qui ne le font pas, afin de savoir si les entreprises plus orientées client ont des pratiques omnicanales différentes. Les entreprises obsédées par le client sont plus matures dans leur centrage client, et elles fournissent un moyen efficace d'étudier l'utilisation de l'omnicanal. Par exemple : 76 % des personnes interrogées issues des entreprises obsédées par le client ont affirmé que leur organisation envisageait de développer ou d'améliorer la stratégie marketing omnicanal au cours des 12 prochains mois. Pour créer cette segmentation par maturité, nous avons appliqué notre évaluation de l'obsession client à un échantillon de 622 personnes interrogées dans des organisations en Allemagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis, afin de répartir les entreprises entre celles à faible maturité (c'est-à-dire non obsédées par le client) et celles à forte maturité (c'est-à-dire obsédées par le client) (voir la Figure 1). Cette approche a permis d'identifier :

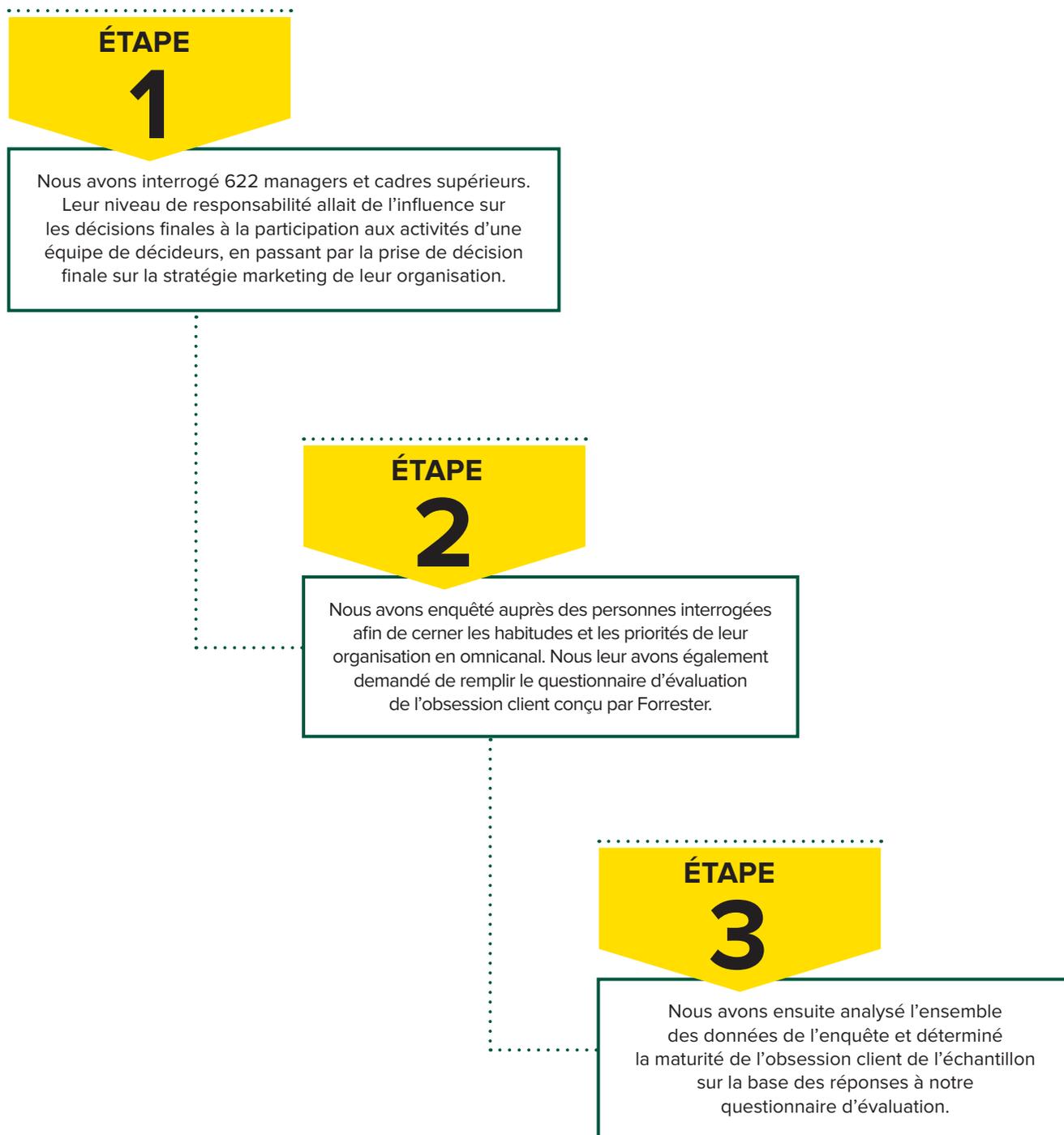
- **Une répartition comparable à celle de notre étude multiclients.** Cette étude a révélé que 15 % seulement des entreprises des personnes interrogées entrent dans le segment « obsédé par le client ». Il s'agit d'un pourcentage légèrement plus élevé que dans notre étude multiclients. Il confirme tout de même ce que nous savons : très peu d'entreprises placent le client au centre de leur leadership, de leurs stratégies et de leurs opérations.
- **Des experts de l'omnicanal dans quatre secteurs d'activité.** Les entreprises des personnes interrogées pour l'enquête opèrent dans les secteurs du retail, du tourisme et de l'hôtellerie, des sports et du divertissement ainsi que des biens de consommation, et vendent directement aux consommateurs.
- **Des habitudes modèles à suivre.** Nous avons comparé des entreprises matures à des entreprises moins matures afin d'identifier les habitudes caractéristiques des meilleures entreprises. La pratique de ces habitudes aidera votre entreprise à progresser.



Forrester définit « l'obsession client » comme le fait de placer le client au centre du leadership, de la stratégie et des opérations.

Figure 1

Processus



Source : étude menée par Forrester Consulting pour le compte d'Emarsys, mars 2022

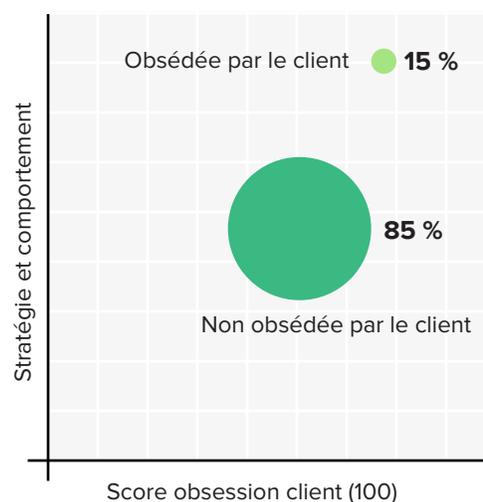
## Les entreprises matures montrent une orientation croissance

L'application de notre segmentation de l'obsession client à cette étude nous permet de voir les différences entre les entreprises dont la maturité est faible et celles dont la maturité est forte. Pour faciliter la comparaison, nous avons comparé le petit segment des personnes interrogées issues des entreprises obsédées par le client identifié dans cette étude à celles du reste de l'échantillon (voir la Figure 2). Les termes « productive », « innovante » et « tournée vers l'avenir » peuvent tous décrire les entreprises des personnes interrogées obsédées par le client — ou celles qui sont les plus matures. Leur philosophie est la croissance par l'apport de valeur aux clients. En particulier, ces entreprises (voir la Figure 3) :

- **Accordent la priorité à la croissance.** Deux tiers des personnes interrogées issues des entreprises obsédées par le client ont indiqué que leur entreprise donnait davantage la priorité à la croissance du chiffre d'affaires, contre 45 % des personnes interrogées issues des entreprises non obsédées par le client.
- **Améliorent l'expérience client afin de stimuler la croissance.** Les personnes interrogées issues des entreprises obsédées par le client ont été plus nombreuses (67 %) à déclarer que leur entreprise améliorerait probablement l'expérience client que celles issues des entreprises non obsédées par le client (45 %).

Figure 2

### Le modèle de l'obsession client



Base : 622 managers et cadres supérieurs d'organisations dans les secteurs de CPS, du retail, du tourisme et de l'hôtellerie, des sports et du divertissement, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne  
Source : étude menée par Forrester Consulting pour le compte d'Emarsys, mars 2022



des entreprises des personnes interrogées comprennent ce que l'obsession client veut dire.

- **Investissent dans le numérique pour accélérer les choses.** 68 % des personnes interrogées issues des entreprises les plus matures ont affirmé que leur entreprise travaillait à l'amélioration de ses produits et services, et 74 % ont déclaré que leur entreprise avait l'intention d'améliorer sa capacité à innover. Pour 87 % des entreprises de l'ensemble des personnes interrogées, cela se fera en accélérant le passage au numérique.

87 % de l'ensemble des personnes interrogées ont déclaré que leur entreprise accélérerait le passage au numérique.



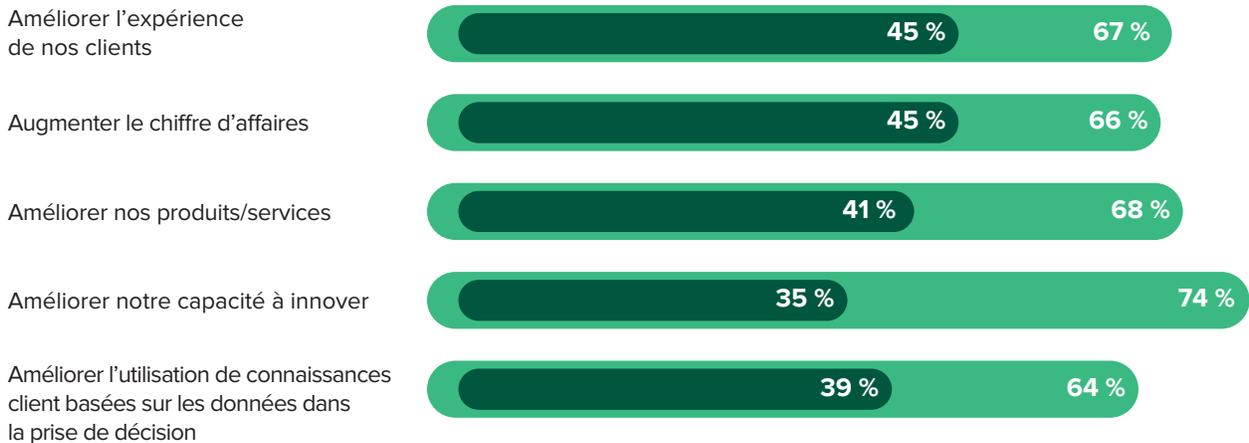
**Figure 3**

« Parmi les initiatives suivantes, lesquelles seront très probablement les principales priorités de votre entreprise au cours des 12 prochains mois ? »

(Les priorités « absolue » et « haute » sont combinées)

● Non OC

● OC



Base : 622 managers et cadres supérieurs d'organisations dans les secteurs de CPS, du retail, du tourisme et de l'hôtellerie, des sports et du divertissement, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne

Remarque : top 5 des réponses

Source : étude menée par Forrester Consulting pour le compte d'Emarsys, mars 2022

## COMMENCER PAR UNE BASE DE DONNÉES

Comme dans l'étude multiclients de Forrester, les personnes interrogées issues des entreprises les plus matures ont déclaré que leur entreprise investissait activement dans les outils, les compétences et la culture nécessaires à l'obtention de connaissances client (voir la Figure 4). Deux fois plus de personnes interrogées issues des entreprises obsédées par le client que de celles issues des entreprises qui ne le sont pas ont indiqué que leur organisation améliorerait son utilisation des données et des analyses. Les priorités de leur entreprise sont notamment les suivantes :

- **Des données de qualité.** 62 % des personnes interrogées issues des entreprises obsédées par le client, contre 35 % de celles issues des entreprises qui ne le sont pas ont déclaré que leur entreprise améliorerait la qualité de ses données client. En outre, 67 % des personnes interrogées issues des entreprises obsédées par le client, contre 35 % de celles issues des entreprises qui ne le sont pas ont indiqué que leur organisation avait pour objectif d'améliorer l'accès aux données en temps réel.
- **Une structure de données unifiée.** 70 % des personnes interrogées issues des entreprises obsédées par le client ont déclaré que leur entreprise disposait d'un modèle de données unifié, établi et entièrement documenté, capable d'intégrer des données provenant de plusieurs sources orientées client, contre 30 % des personnes interrogées issues des entreprises non obsédées par le client. Ce modèle permet de plus facilement écouter les clients, identifier des informations et anticiper les besoins. Plus de personnes interrogées issues des entreprises obsédées par le client (59 %) que de celles issues des entreprises qui ne le sont pas (41 %) ont déclaré que leur entreprise créait des rapports personnalisables basés sur les interactions avec les clients.

**Figure 4**

**« Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les déclarations suivantes ? »**

(« Tout à fait d'accord »)

● Non OC    ● OC

Nous agissons sur la base de connaissances client à une échelle qui nous permet de nettement nous différencier sur les marchés où nous opérons.



Nous collectons et transformons les données en temps réel et les utilisons dans des programmes marketing.



Nous créons des rapports personnalisables basés sur les interactions avec les clients.



Nous disposons d'un modèle de données unifié, établi et entièrement documenté, pouvant intégrer des données de multiples sources orientées client.



Nous agissons continuellement sur la base de connaissances client afin d'optimiser les résultats pour les clients.



Nous avons mis en place des mesures afin de nous conformer aux pratiques réglementaires et aux normes sectorielles relatives à la confidentialité des données des consommateurs.



Nous avons une approche éthique en ce qui concerne l'utilisation des données client.



Nous utilisons toutes les décisions disponibles des clients.



Base : 622 managers et cadres supérieurs d'organisations dans les secteurs de CPS, du retail, du tourisme et de l'hôtellerie, des sports et du divertissement aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne

Remarque : top 8 des réponses

Source : étude menée par Forrester Consulting pour le compte d'Emarsys, mars 2022

- **Décisions basées sur des connaissances client.** 73 % des personnes interrogées issues des entreprises obsédées par le client ont déclaré que leur entreprise agissait sur la base de connaissances client, contre moins de la moitié (35 %) des personnes interrogées issues des entreprises non obsédées par le client. De plus, 62 % des personnes interrogées des entreprises obsédées par le client ont affirmé que leur entreprise agissait continuellement sur la base de connaissances client afin d'optimiser les résultats pour les clients, contre seulement 34 % des entreprises non obsédées par le client. Les entreprises de l'ensemble des personnes interrogées utilisent toute l'information disponible pour prendre des décisions éclairées (57 % des personnes interrogées des entreprises obsédées par le client contre 33 % des entreprises qui ne le sont pas).



Les personnes interrogées issues des entreprises ayant des capacités métiers avancées basées sur la connaissance client, sont 8,5 fois plus susceptibles de déclarer que le chiffre d'affaires de leur entreprise a progressé de 20 % ou plus, que celles des entreprises encore au stade initial.

## APPLIQUER LES INITIATIVES OMNICANALES POUR CRÉER UN IMPACT

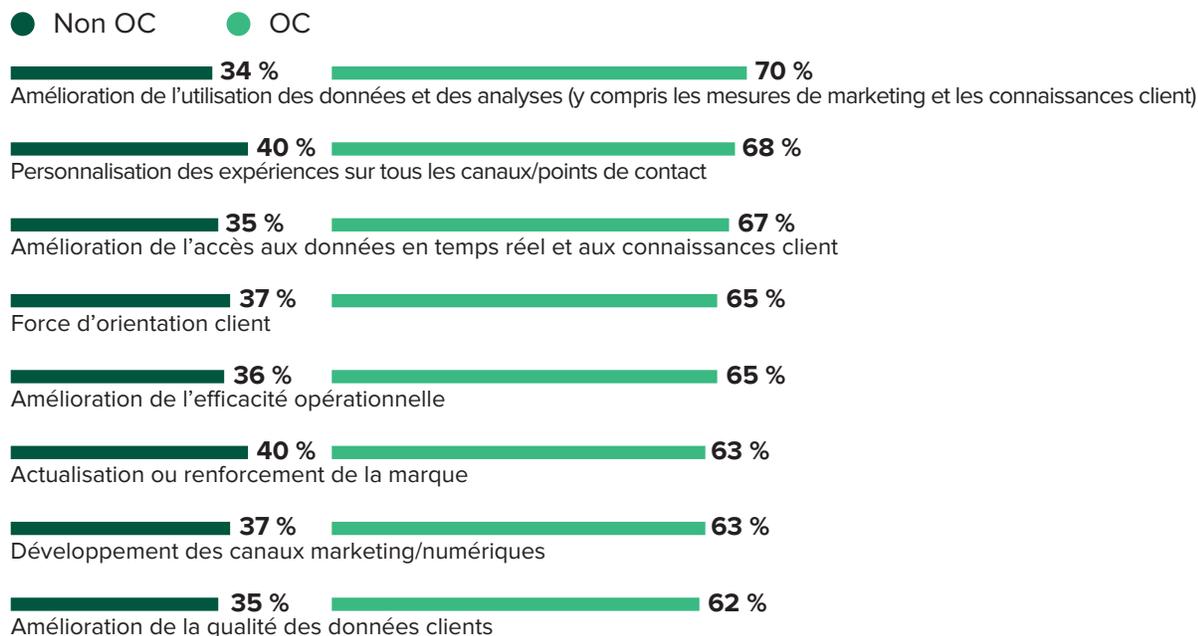
Les personnes interrogées issues des entreprises les plus matures ont indiqué que leur entreprise mettait l'accent sur l'agilité comme clé pour s'adapter aux conditions du marché, quelles qu'elles soient, au cours de l'année à venir. Les personnes interrogées des entreprises obsédées par le client ont déclaré qu'elles s'attendaient au cours des 12 prochains mois à ce que leur entreprise donne la priorité à l'amélioration de l'expérience client par (voir la Figure 5) :

- **La personnalisation.** Les clients utilisent de nombreuses sources d'information accessibles via une myriade d'appareils pour les aider à faire des choix importants. Les marketeurs matures s'efforcent d'offrir une valeur personnalisée aux points d'inflexion critiques dans les décisions des clients. 68 % des personnes interrogées issues des entreprises obsédées par le client ont déclaré que leur entreprise accordait la priorité à la personnalisation des interactions à tous les points de contact du parcours client. Seulement 34 % des personnes interrogées issues des entreprises non obsédées par le client ont déclaré que leur entreprise avait la même priorité.

**Figure 5**

« Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les déclarations suivantes ? »

(« Tout à fait d'accord »)



Base : 622 managers et cadres supérieurs d'organisations dans les secteurs de CPS, des médias et du divertissement, du retail ainsi que du tourisme et de l'hôtellerie aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne

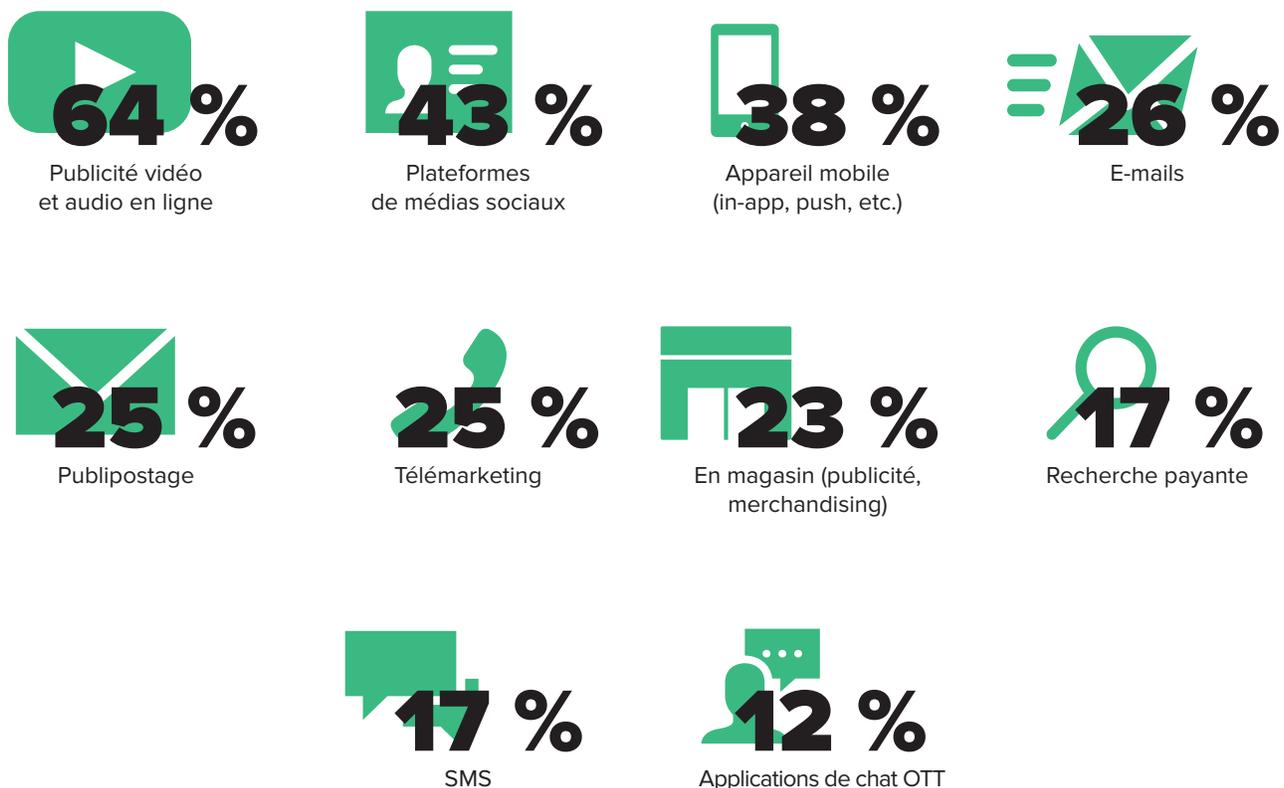
Remarque : top 8 des réponses

Source : étude menée par Forrester Consulting pour le compte d'Emarsys, mars 2022

- **L'agilité.** Les entreprises qui peuvent s'adapter à l'évolution des conditions du marché ont une meilleure efficacité opérationnelle et moins de pertes. 65 % des personnes interrogées issues des entreprises obsédées par le client ont déclaré que l'amélioration dans ce domaine était prioritaire, contre 36 % des personnes interrogées issues des entreprises non obsédées par le client.
- **Un large éventail de canaux numériques.** Les personnes interrogées issues des entreprises matures ont déclaré que leur entreprise s'efforçait d'atteindre les clients à travers la myriade de canaux qu'elles utilisent (voir la Figure 5). En fait, 63 % des personnes interrogées issues des entreprises obsédées par le client ont déclaré qu'il était indispensable d'étendre les canaux marketing/numériques inclus dans le mix, contre seulement 37 % des personnes interrogées issues des entreprises non obsédées par le client. De nombreuses personnes interrogées issues des entreprises matures ont déclaré que leur organisation utilisait plusieurs canaux pour une seule campagne (voir la Figure 6).

**Figure 6**

« Quels canaux avez-vous tendance à utiliser pour une campagne marketing ? »



Base : 622 managers et cadres supérieurs d'organisations dans les secteurs de CPS, des médias et du divertissement, du retail ainsi que du tourisme et de l'hôtellerie, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne

Remarque : top 10 des réponses

Source : étude menée par Forrester Consulting pour le compte d'Emarsys, mars 2022

## ÉQUILIBREZ L'UTILISATION DES CANAUX DÉTENUS ET NON DÉTENUS

Les personnes interrogées issues des entreprises de tous niveaux de maturité ont déclaré qu'elles appréciaient la portée peu coûteuse des médias sociaux (voir la Figure 7). Mais la dépréciation des données et les réglementations limitent un ciblage efficace avec des médias tiers. Les meilleures pratiques vous permettront de maintenir le bon équilibre.

- **Constituez des actifs de données zero party et first party.**  
Notre étude montre que les entreprises plus matures privilégient les canaux first party par rapport aux autres. C'est un choix avisé car les actifs de données détenus et les relations directes avec les consommateurs permettent souvent de mieux connaître les expériences client que ce qui peut être déduit des comportements, du contexte ou de l'intention.
- **Élargissez votre approche de l'analyse marketing.** Utilisez dans vos modèles de mesure avancés des données de performance spécifiques à une campagne (par ex. les impressions et le total des conversions) plutôt que des données comportementales d'utilisateurs car ces dernières sont moins fiables aujourd'hui.
- **Privilégiez les communications numériques directes.** Avoir l'adresse e-mail et le numéro de téléphone portable des clients n'a jamais été aussi important. Non seulement ils offrent un moyen de répondre aux messages directs, mais ils fournissent aussi une clé pour la résolution d'identité, indispensable au mappage des données first party. Neuf personnes interrogées sur dix issues des entreprises obsédées par le client ont déclaré que leur entreprise utilisait des SMS. N'oubliez pas : utilisez ceux-ci avec précaution afin de protéger les opt-in.



L'obsession du client  
passe par l'obsession  
des données client.

### Figure 7

« Pouvez-vous préciser l'ordre dans lequel vous utilisez chaque canal lors de l'exécution de vos campagnes marketing ? »

Considérez les canaux suivants :



Base : 622 managers et cadres supérieurs d'organisations dans les secteurs de CPS, des médias et du divertissement, du retail ainsi que du tourisme et de l'hôtellerie, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne

Remarque : top 5 des réponses

Source : étude menée par Forrester Consulting pour le compte d'Emarsys, mars 2022

## Les initiatives omnicanales matures ont d'énormes avantages

Les personnes interrogées issues des entreprises plus matures ont signalé plus d'avantages que ceux proposés dans notre enquête, par rapport aux personnes interrogées issues des entreprises moins matures. Les avantages pour les entreprises matures sont notamment (voir la Figure 8) :

- **Des marges plus élevées.** 62 % des personnes interrogées issues des entreprises obsédées par le client ont indiqué que la stratégie omnicanale de leur entreprise avait permis d'augmenter les marges. Seulement 45 % des personnes interrogées issues des entreprises non obsédées par le client ont indiqué de même. Les personnes interrogées issues des entreprises obsédées par le client ont affirmé que les clients de leur entreprise avaient tendance à moins profiter des deals.
- **Une forte rétention et fidélisation des clients.** Un peu plus de la moitié des personnes interrogées issues des entreprises obsédées par le client (54 %), contre 46 % de celles issues des entreprises non obsédées par le client, ont déclaré que leur entreprise avait constaté une meilleure fidélisation et une amélioration de la rétention client grâce aux initiatives omnicanales.
- **Une amélioration des interactions avec les clients.** Un plus grand nombre de personnes interrogées issues des entreprises obsédées par le client ont également déclaré que leur entreprise avait des interactions individuelles plus productives avec ses clients. Par exemple, 52 % des personnes interrogées issues des entreprises obsédées par le client ont affirmé que les programmes omnicanaux avaient boosté les interactions et l'engagement client, contre 46 % de celles issues des entreprises non obsédées par le client.



Figure 8

« Lesquels des avantages commerciaux suivants votre entreprise a-t-elle retirés de la stratégie omnicanale ? »

● Non OC    ● OC



Une augmentation des ventes d'articles à forte marge



Une meilleure fidélisation et une amélioration de la rétention client



Une amélioration de l'expérience client



Une amélioration des interactions et de l'engagement client



L'obtention d'un avantage concurrentiel

Base : 622 managers et cadres supérieurs d'organisations dans les secteurs de CPS, des médias et du divertissement, du retail ainsi que du tourisme et de l'hôtellerie aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne

Remarque : top 5 des réponses

Source : étude menée par Forrester Consulting pour le compte d'Emarsys, mars 2022

## Principales recommandations

Pour créer une stratégie omnicanale efficace sur un marché en grande mutation, vous devez :

### **Écouter vos clients.**

Placer le client au centre du leadership, de la stratégie et des opérations aidera votre entreprise à percevoir et à réagir aux circonstances du marché, et permettra d'améliorer la satisfaction client, l'engagement des collaborateurs et la croissance du chiffre d'affaires quel que soit le climat économique. Pour cela, écoutez les clients, interprétez les connaissances qui en découlent, agissez sur la base de leurs besoins et suivez les résultats des efforts pour leur offrir de la valeur, selon un mode continu.

### **Faites évoluer les bases de votre marketing relationnel.**

Pour résister à la pandémie de COVID-19, les marketeurs ont investi dans les relations avec les clients, en préférant les outils comme le mail, le publipostage et les programmes de fidélisation aux méthodes d'acquisition à grande échelle. Il est judicieux de continuer avec ces outils dans la mesure où des inquiétudes existent sur une possible récession. Distinguez-vous des autres entreprises qui souhaitent aussi tirer parti du rapport coût-efficacité du marketing par e-mail en utilisant le contexte pour créer des communications plus dynamiques et personnalisées.

### **Créez des partenariats pour étendre vos capacités.**

Avec des taux de chômage qui n'ont jamais été aussi bas, l'expertise et les effectifs sont difficiles à trouver. Les fournisseurs de technologies, les agences et les consultants peuvent offrir des ressources pour combler les manques afin de ne pas retarder votre progression omnicanale tout en essayant de trouver les bons collaborateurs à temps plein.

### **Établissez une relation avec les fournisseurs.**

Les partenariats les plus productifs sont ceux où les deux parties ont une vision claire des attentes. Cela signifie fixer des objectifs avec vos fournisseurs sur ce que chacun fera pour assurer un succès mutuel. Cela suppose aussi une rigueur dans le processus de sélection des fournisseurs. Assurez-vous que les capacités présentées dans le pitch sont réelles, rencontrez l'équipe chargée des comptes qui accompagnera votre entreprise et soumettez les partenaires potentiels à des cas d'utilisation afin qu'ils puissent démontrer leur aptitude à réaliser les prestations demandées.

### **Continuez à investir.**

La réaction instinctive en période difficile est de préserver le budget. Mais arrêter les dépenses pour l'expérimentation ou la croissance handicape en réalité les marques par rapport à celles des concurrents. Il vaut mieux poursuivre les essais et les tests (même de manière limitée) pour combler les vides laissés par les entreprises qui disparaissent et continuer à atteindre les clients là où ils se trouvent.

## Annexe A : Méthodologie

Pour réaliser cette étude, Forrester a mené une enquête en ligne auprès de 622 managers et cadres supérieurs d'organisations dans les secteurs des biens de consommation, des médias et du divertissement, du retail ainsi que du tourisme et de l'hôtellerie, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne. Pour évaluer où en sont vraiment les organisations obsédées par le client en ce qui concerne le leadership, la stratégie et les opérations, nous nous sommes appuyés sur le modèle de maturité de l'obsession client<sup>3</sup>. Cette étude a commencé en février 2022 et s'est achevée en août 2022.

## Annexe B : Données démographiques

PAYS	
États-Unis	49 %
Royaume-Uni	25 %
Allemagne	26 %

DÉPARTEMENT DE LA PERSONNE INTERROGÉE	
Marketing	76 %
Service client	24 %

SECTEUR	
Produits de consommation	27 %
Retail	27 %
Tourisme et hôtellerie	25 %
Médias et divertissement	21 %

NIVEAU DE RESPONSABILITÉ	
Décideur final pour la stratégie marketing	56 %
Membre d'une équipe de décideurs pour la stratégie marketing	29 %
Rôle d'influence sur les décisions liées à la stratégie marketing	15 %

POSTE DE LA PERSONNE INTERROGÉE	
Dirigeant	14 %
Vice-président	32 %
Directeur	27 %
Manager	27 %

## Annexe C : Documents complémentaires

### ÉTUDES FORRESTER CONNEXES

« Design Your EA Organization For Influence And Impact », Forrester Research, Inc., 17 novembre 2016.

## Annexe D : Notes de fin de page

<sup>1</sup> Source : « The State Of Customer Obsession », Forrester Research, Inc., 11 juin 2021.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

The image features a dark green background with several overlapping, semi-transparent light green shapes that create a layered, organic effect. In the center, the word "FORRESTER" is written in a white, serif, all-caps font, followed by a registered trademark symbol (®).

FORRESTER®