

Vers de nouvelles relations sociales et sociétales



Les Tendances Fjord sont le fruit du travail et des échanges de nos designers et créatifs du monde entier. Elles racontent des histoires humaines, en s'intéressant aux relations que nouent les gens avec la planète, les technologies ou les marques, mais aussi entre eux. Chaque tendance peut se lire indépendamment, mais chacune est aussi reliée aux autres de façon claire.

L'an dernier, nos tendances montraient comment les individus et les entreprises étaient amenés à explorer de nouveaux territoires, et cela à mesure que le choc de la pandémie s'estompait. Cette année, les tendances que nous avons identifiées

font apparaître un thème dominant : la nécessité d'apporter des réponses aux mutations de notre rapport au monde.

En effet, les choix que nous devons faire dans un avenir proche auront probablement des répercussions sur notre monde bien plus considérables que nous ne pouvons l'imaginer. Nous arrivons également à un point où nous ne pouvons plus fermer les yeux sur notre impact sur la planète : nous commençons enfin à accepter le fait que nous ne pouvons plus continuer à agir comme si nous ne faisons pas partie de la nature.

Tout va dans le sens d'une mutation dans nos relations – que ce soit avec nos

collègues, les marques, la société, les lieux ou les personnes qui comptent à nos yeux. La recherche grandissante d'autonomie chez les individus se traduit par un changement dans les relations avec le travail, alimentant l'essor des activités secondaires et des projets personnels. Ce besoin d'indépendance crée également une pression sur les organisations, elles doivent démontrer le bénéfice pour chacun d'appartenir à un collectif.

Les défis qui pèsent sur les chaînes logistiques et l'urgence croissante de vivre de façon plus durable font aussi évoluer nos rapports à la consommation, conduisant chacun à modifier sa vision du monde.

Le métavers ouvre un nouvel espace, où il est possible de créer et de vivre des expériences avec les autres, en temps réel. Bien que sa forme exacte ne soit pas encore définie, nous croyons que ce sera un environnement propice aux évolutions culturelles ; il modifiera les relations entre les consommateurs et les marques.

Que ce soit dans le métavers ou dans le monde physique, nos choix de consommation seront

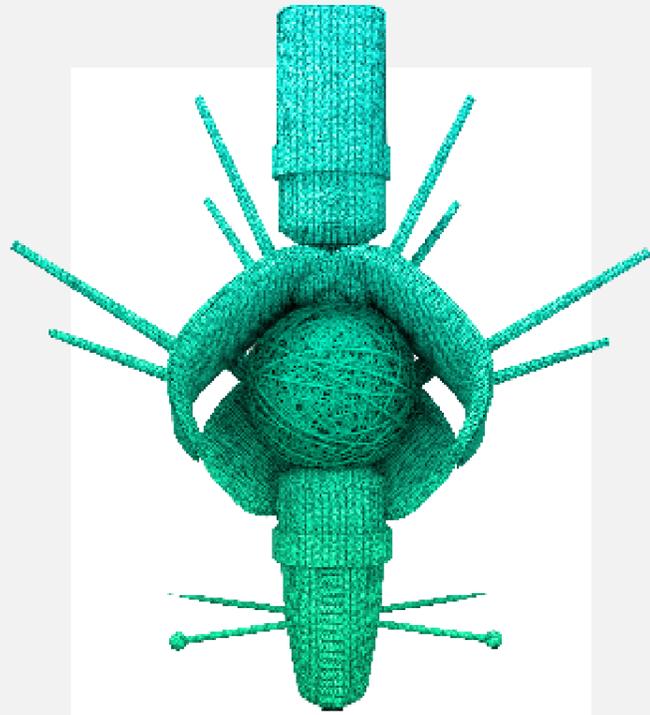
de plus en plus déterminés par la capacité des entreprises à fournir les bonnes réponses, de la bonne manière et au bon moment, en toute transparence.

Dans ce contexte, les réponses des organisations à ces évolutions doivent être préparées avec soin. Le design peut aider les entreprises à aller au-delà de l'empathie et à montrer qu'elles se soucient du bien-être de leurs clients, de leurs collaborateurs et de l'environnement.

Depuis deux ans, les systèmes sur lesquels reposent notre société sont en pleine disruption, et nous en payons le prix. Les temps qui nous attendent seront difficiles. Mais nous sommes convaincus que l'avenir nous réserve aussi d'incroyables opportunités, qui nous permettront de concevoir de nouvelles organisations et d'imaginer de nouvelles façons de vivre ensemble.

Nous devons désormais définir comment nous – aussi bien individuellement que collectivement – pouvons nouer consciemment des relations positives, afin de créer un tissu social qui soit bon à la fois pour les hommes, les entreprises et la planète.

Agenda



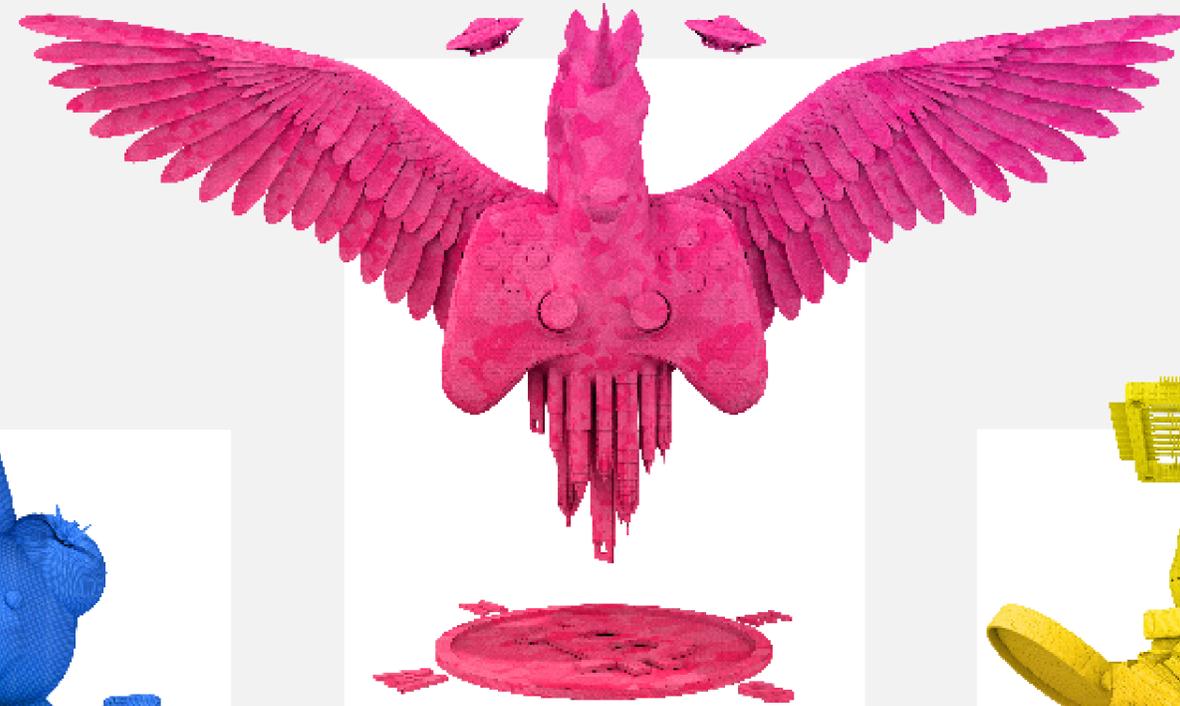
**Soyez
vous-même**

04



**Vers la fin de
l'abondance**

17



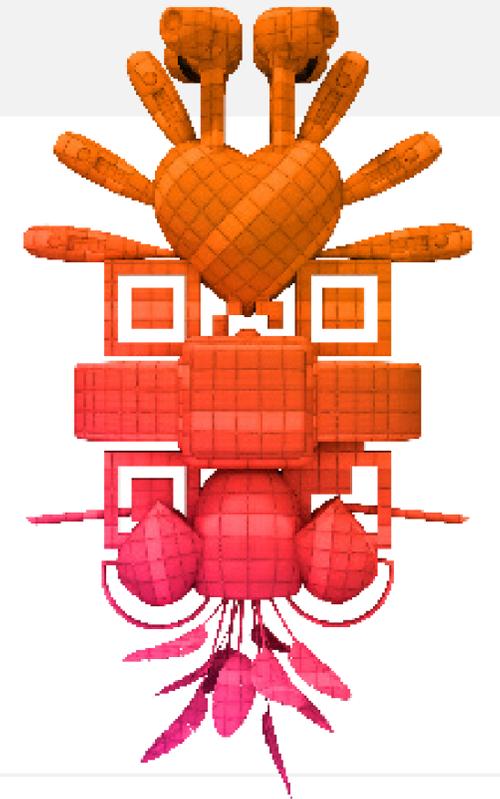
**Au-delà de
notre monde**

29



**La vérité, rien
que la vérité**

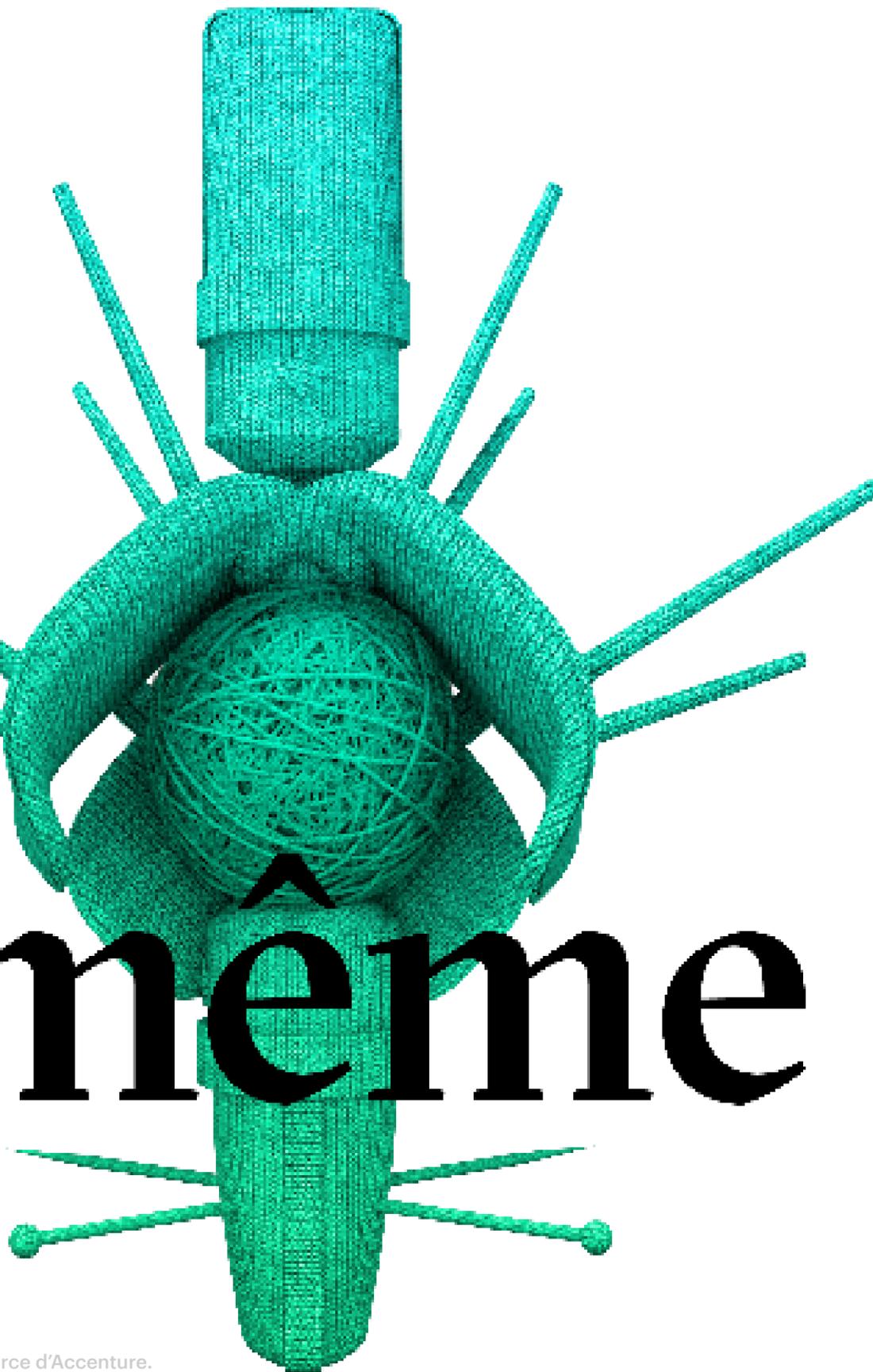
42



Prenez-en soin

55

**Soyez
vous-même**





C'est un changement radical : les individus ont plus que jamais la volonté de (re)prendre en main leur vie, notamment sur le plan professionnel. Ce mouvement est tout particulièrement illustré par l'essor de la "gig economy" et le développement des statuts d'indépendant, de freelance ou de micro-entrepreneur, facilité par la technologie. Cette nouvelle mentalité, qui met le "moi" devant le "nous", a d'importantes implications pour les entreprises, aussi bien dans leurs relations avec les salariés qu'avec ces nouveaux « consommateurs-créateurs ».

Le constat

Alors que nous continuons à devoir relever les défis posés par la pandémie mondiale, une période de croissance post-traumatique se dessine. Elle est annonciatrice de changements importants dans nos modes de vie.

Cette croissance post-traumatique se manifeste de nombreuses manières selon les individus. Certains s'attachent à développer des relations moins superficielles ou se montrent ouverts à de nouvelles possibilités, quand d'autres vivent un regain de confiance dans leurs capacités personnelles, développent un plus grand sens de la spiritualité ou font évoluer leur vision de la vie.





Partout, les gens s'interrogent sur leur identité et leurs priorités. Dans de nombreux cas, une nouvelle confiance en soi leur permet d'être eux-mêmes et de s'affirmer. Le plongeur britannique Tom Daley a ainsi été vu en train de tricoter dans les tribunes pendant les Jeux olympiques de Tokyo, ignorant les opinions de ceux qui pourraient penser que son hobby est insolite ou désuet. En Chine, les jeunes, épuisés par la culture du travail, sont en train de défier les normes, dans le cadre du mouvement « tang ping », un appel à « s'allonger à plat », c'est-à-dire se contenter d'objectifs réalisables plutôt que de travailler à l'excès¹.

Nous assistons également à une "humanisation" croissante du travail, alors que vie professionnelle et vie privée se mêlent davantage. Désormais, le fait de parler au bureau des difficultés qu'on éprouve dans sa vie personnelle n'est plus considéré comme un signe de faiblesse. Selon une étude menée par Oracle dans 13 pays, environ 71 % des cadres ont déclaré que 2020 a été leur année de travail la plus stressante et 53 % ont indiqué avoir des problèmes de santé mentale au travail, tandis que 76 % des employés



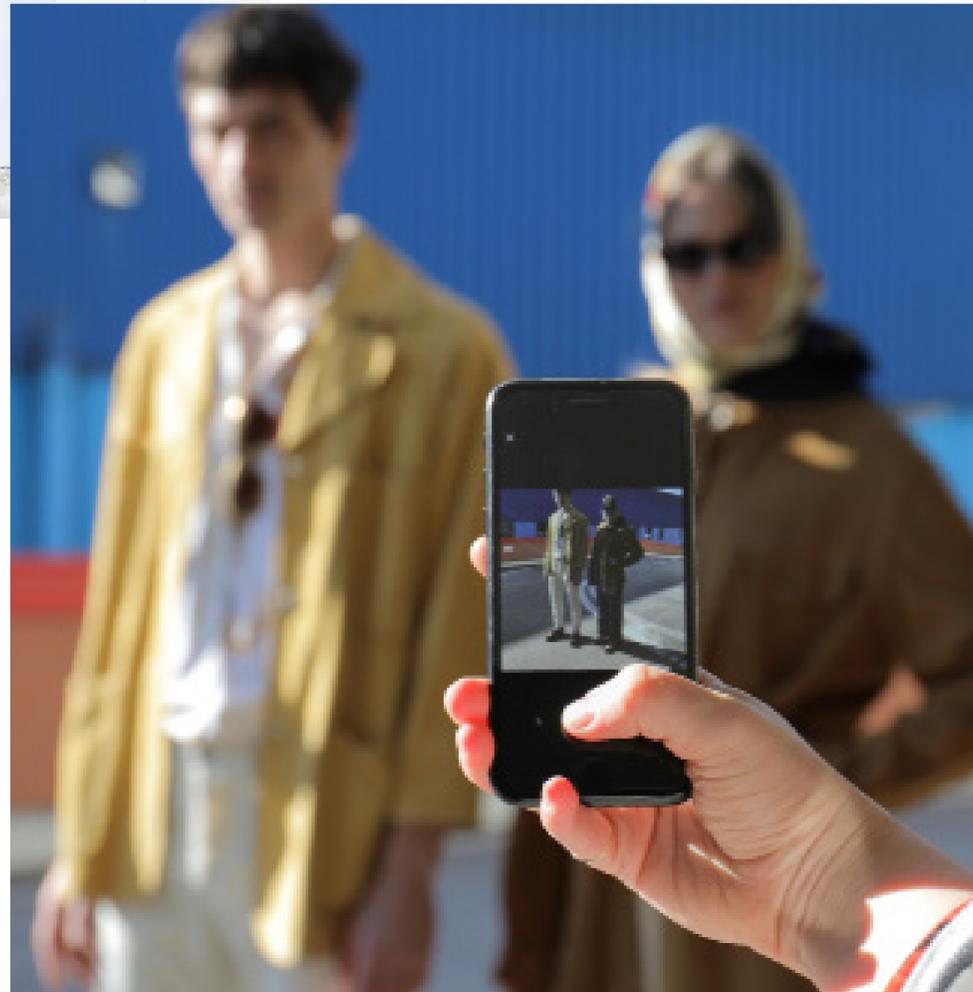
croient que leurs employeurs devraient assumer une plus grande responsabilité à l'égard de leur bien-être mental².

En parallèle, la prise en compte de l'individualisme et du besoin d'indépendance des individus va croissant. Chacun veut décider de la façon dont il occupe son temps, de ce qui mérite son attention et du lieu où il veut le faire.

Avec la réouverture des économies mondiales mi-2021, le marché de l'emploi est devenu un marché de la demande. Aux Etats-Unis, le

phénomène de « Great Resignation » illustre parfaitement ce changement. Imaginé par le professeur de gestion américain Anthony Klotz, ce terme décrit le mouvement des employés de tous âges qui quittent leur emploi après avoir revu leurs priorités pendant les périodes de confinement³. Le phénomène touche tous les secteurs, dans le monde entier, y compris les géants de la technologie⁴.

Ainsi, selon une étude de Microsoft, 41 % de la main-d'œuvre mondiale envisageait de quitter son employeur en 2021⁵. Aux États-Unis, près du



tiers des 2 800 professionnels de l'informatique interrogés ont déclaré qu'ils prévoyaient de chercher un nouvel emploi au cours des prochains mois⁶. En Chine, les usines ont eu du mal à trouver de jeunes travailleurs en raison des préoccupations liées au COVID-19 et de l'évolution des mentalités⁷. En Allemagne, plus du tiers de l'ensemble des entreprises signalait une pénurie de travailleurs qualifiés⁸ et au Royaume-Uni, le nombre de postes vacants de juillet à septembre 2021 a atteint le chiffre record de 1 102 000⁹. En France, fin 2021, le nombre de chômeurs est au plus bas, enregistrant même une baisse de 210 000 demandeurs d'emploi par rapport à décembre 2019¹⁰.

Dans ces conditions, certains recruteurs parlent du marché du recrutement le plus difficile de tous les temps¹¹. Les entreprises ne sont plus seulement en concurrence les unes avec les autres : elles sont aussi en concurrence avec tout ce que les gens peuvent et veulent faire de leur vie, en dehors de leur travail ou au lieu d'un emploi officiel.

Il est devenu en effet beaucoup plus simple de générer des revenus complémentaires ou de remplacer sa principale source de revenus, grâce aux plateformes proposant des services et des outils pour transformer un talent ou une passion en activité pérenne. Ainsi, outre-Atlantique, les Américains génèrent en moyenne 10 972\$ par an de revenus complémentaires via la "gig economy" : à côté de leur activité principale, ils sont enseignants, blogueurs, programmeurs freelance ou louent des biens immobiliers, par exemple¹²...

En France, le nombre de créations d'entreprises a battu un record historique en 2021, avec 915 454 nouvelles immatriculations sur les onze premiers mois de l'année, soit plus que sur l'ensemble de l'année 2020, elle-même une année record. Ces chiffres sont essentiellement portés par le statut de la micro-entreprise¹³.

Cet essor du travail indépendant est notamment porté par l'essor des plateformes en ligne et l'apparition d'outils simples, nécessitant pas ou peu de connaissances techniques, qui

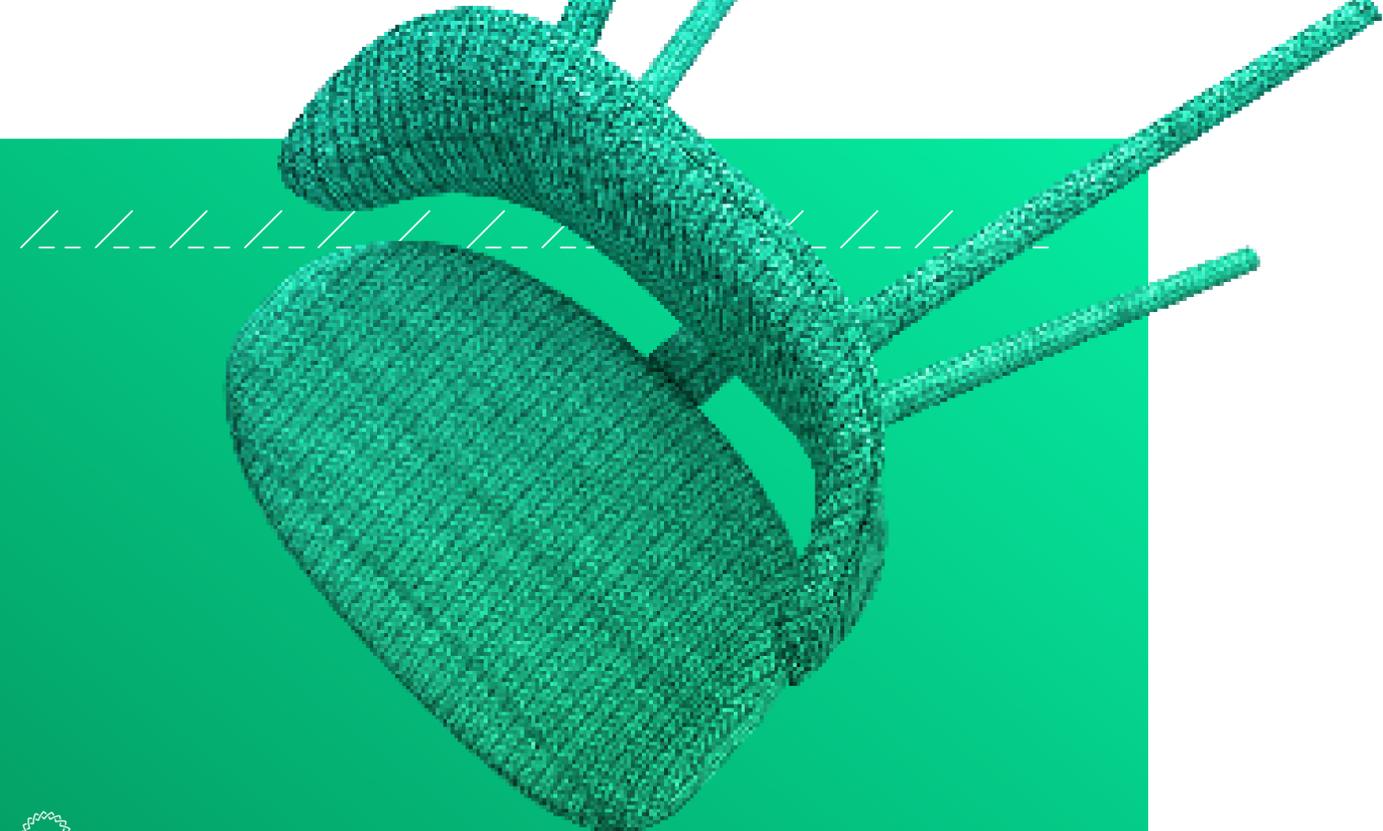
permettent à quiconque de lancer son propre commerce en ligne.

Parmi ces plateformes, Depop, un site de vente de mode lancé en 2011, a été acheté par Etsy pour 1,625 milliard de dollars¹⁴ tandis que l'outil de création de boutiques en ligne Shopify est aujourd'hui utilisé par 1,7 million de petites entreprises dans 175 pays¹⁵. Cette "creator economy", dans laquelle les créateurs peuvent générer des revenus directement grâce à leur public, est un marché qui est déjà évalué à 100 milliards de dollars et qui devrait connaître une croissance encore plus rapide dans les années à venir¹⁶.

La "creator economy" est aussi en plein essor dans le domaine du divertissement et des réseaux sociaux. 2 millions des quelques 50 millions de créateurs sur YouTube, Instagram et Twitch génèrent des revenus à six chiffres grâce à la publicité, aux abonnements payants, à la vente de produits ou à la participation à des événements en direct et virtuels¹⁷. Cette année, YouTube devrait engranger près de 30 milliards

de dollars de revenus publicitaires grâce aux créateurs, qu'il partagera en partie avec les producteurs de vidéos¹⁸. Meta (anciennement Facebook) a récemment annoncé qu'il versera aux créateurs de contenu plus d'un milliard de dollars d'ici à la fin de 2022, à travers de nouveaux dispositifs de partage de revenus, conçus pour les retenir dans son écosystème¹⁹.

Nous constatons également une augmentation du nombre de plateformes où les créateurs sont rémunérés directement par leur public, en échange d'un accès à du contenu exclusif. Parmi elles figurent Substack (journalisme), OnlyFans (divertissement) ou encore Airbnb²⁰ et Yuup (expériences locales). Substack, une plateforme permettant de lancer facilement une newsletter payante, compte maintenant plus de 250 000 abonnés payants, et ses dix principaux éditeurs empochent environ 7 millions de dollars américains chaque année. Son cofondateur, Chris Best, se réjouit de voir des journalistes très respectés affluer vers sa plateforme²¹.



Au sein de nos groupes de discussion virtuels, environ deux tiers des participants britanniques et américains, et presque tous en Chine, en Inde et en Afrique du Sud nous ont confié avoir changé leur façon de penser à la finalité de leur travail.

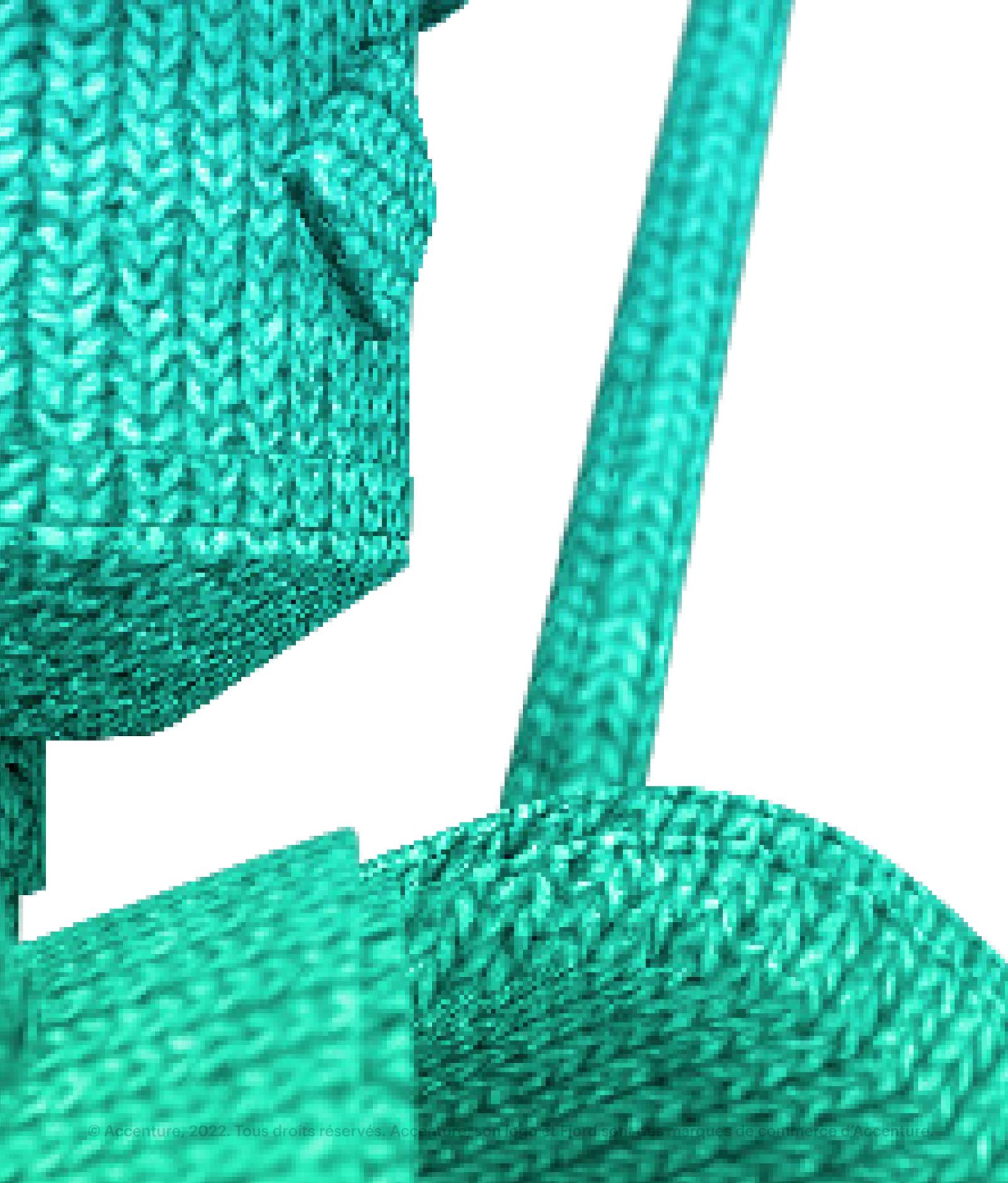
Fjord Trends - Groupes de discussion virtuels dans sept pays (Brésil, Chine, Inde, Afrique du Sud, Espagne, Royaume-Uni, États-Unis).

Nombre de participants : 585. Septembre 2021



L'apparition de ces nouvelles opportunités et l'évolution du rapport au travail ont des conséquences directes sur le monde de l'emploi traditionnel. La plupart des entreprises ont rouvert leurs bureaux sans savoir à quoi ressemblerait le monde du travail post-pandémie: beaucoup se demandent encore comment faire pour que les travailleurs se sentent en sécurité au bureau ou tout simplement faire en sorte qu'ils aient envie d'y revenir.

Aux États-Unis, la Deutsche Bank a appelé à la fin du télétravail²², tandis que l'Australien Canva a présenté une nouvelle organisation du travail, autorisant ses employés à ne se présenter au bureau que huit fois par an²³. En Asie du Sud-Est, six répondants sur dix à un sondage ont déclaré qu'ils quitteraient leur emploi si on ne leur offrait pas assez de souplesse après la pandémie²⁴, tandis qu'en Espagne, de nombreuses entreprises se montrent divisées au sujet du retour éventuel des employés au bureau²⁵. Toutes ces incertitudes qui entourent l'avenir des lieux de travail encouragent encore plus le recours à des modes de travail alternatifs.



C'est pour quoi nous pouvons nous attendre à une augmentation du nombre d'organisations dites « décentralisées », comme le décrit "Business Future 2021 : les signaux du changement" d'Accenture²⁶. Ce rapport traite de la façon dont les dirigeants donnent plus de pouvoirs aux collaborateurs, en s'appuyant sur des structures en réseau capables d'agir avec rapidité et agilité. Lorsqu'elles décentralisent les prises de décision, les entreprises sont en effet bien mieux armées pour s'adapter aux changements rapides de leur environnement.

Nombreuses sont les entreprises qui ont vu leurs équipes physiquement séparées pendant une longue période et qui s'inquiètent des répercussions de cette situation pour la dynamique d'équipe. Beaucoup craignent que leurs équipes soient moins efficaces, qu'elles collaborent et innovent moins bien. Dans ce contexte, Dans ce contexte, les intérêts des entreprises combinés au désir croissant des salariés de décider où ils veulent travailler créent une tension de plus en plus forte.

Alors que les logiques individuelles prennent le pas sur le collectif dans le monde de l'entreprise, les aspirations des consommateurs sont également bouleversées. Voilà autant de nouveaux défis - et d'opportunités - pour les entreprises, aussi bien en tant que marques qu'en tant qu'employeurs.



La montée de l'individualisme caractérisé par une mentalité où le “moi “ prévaut sur le “nous” représente de nouveaux défis et de nouvelles opportunités pour les employeurs comme pour les propriétaires de marques.





Et ensuite

Les entreprises doivent s'attacher à comprendre les évolutions en cours, en termes d'aspirations et de modes de vie. Elles doivent réfléchir aux conséquences potentielles de ces évolutions et y apporter des réponses, alors que les désirs et attentes des individus entrent souvent en conflit avec les intérêts du collectif auquel ils appartiennent, et dont, au final, ils dépendent.

Les employeurs sont aujourd'hui confrontés à un enjeu de plus en plus pressant en matière de leadership : trouver le bon équilibre entre la flexibilité qu'ils offrent aux salariés et les intérêts de l'organisation, le tout en créant un cadre propice à la créativité, à la diversité et à la confiance.

Les managers doivent attirer et retenir les talents, tout en gardant en tête que les salariés travaillent pour eux et préparent leur propre avenir. En conséquence, l'heure est venue de porter un regard neuf sur la proposition de valeur apportée aux salariés par les entreprises, tels que :

- Les avantages sociaux : les employeurs ont déjà fait évoluer leurs offres pour les adapter à un monde plus digital, mais pas nécessairement pour un monde du travail flexible et à distance. Un véhicule de fonction ou le remboursement d'un abonnement de transports en commun sont-ils aussi attractifs que par le passé, alors que les déplacements sont réduits en raison du télétravail ?²⁷

- Le sens du collectif : les employeurs doivent remettre le « nous » au cœur de la culture d'entreprise. Il est probable qu'ils aient à déployer des efforts importants pour que les salariés prennent conscience de la responsabilité qu'ils ont envers le collectif – et des avantages qu'il

ya à en faire partie. Les managers doivent notamment mettre l'accent sur l'esprit d'équipe et son intérêt pour développer l'engagement, la créativité et l'innovation.

- Une expérience différente : avec l'essor des outils technologiques et du télétravail, le travail se limite à une suite d'actions réalisées devant son écran. Les entreprises doivent tout faire pour améliorer l'expérience des employés, afin que le travail ne soit pas limité à sa seule dimension productive.

Les tensions liées à la montée de l'individualisme ne se limitent pas au monde du travail. Se soucier du collectif est fondamental pour l'évolution de la société. Tout le monde n'a pas le luxe de changer facilement d'emploi ou de domicile, ou même de s'exprimer librement.

Pour les marques, le désir des consommateurs d'avoir davantage de contrôle sur leur vie peut se traduire par un besoin accru d'information lors de la phase de préparation de leurs achats, afin de prendre des décisions éclairées et





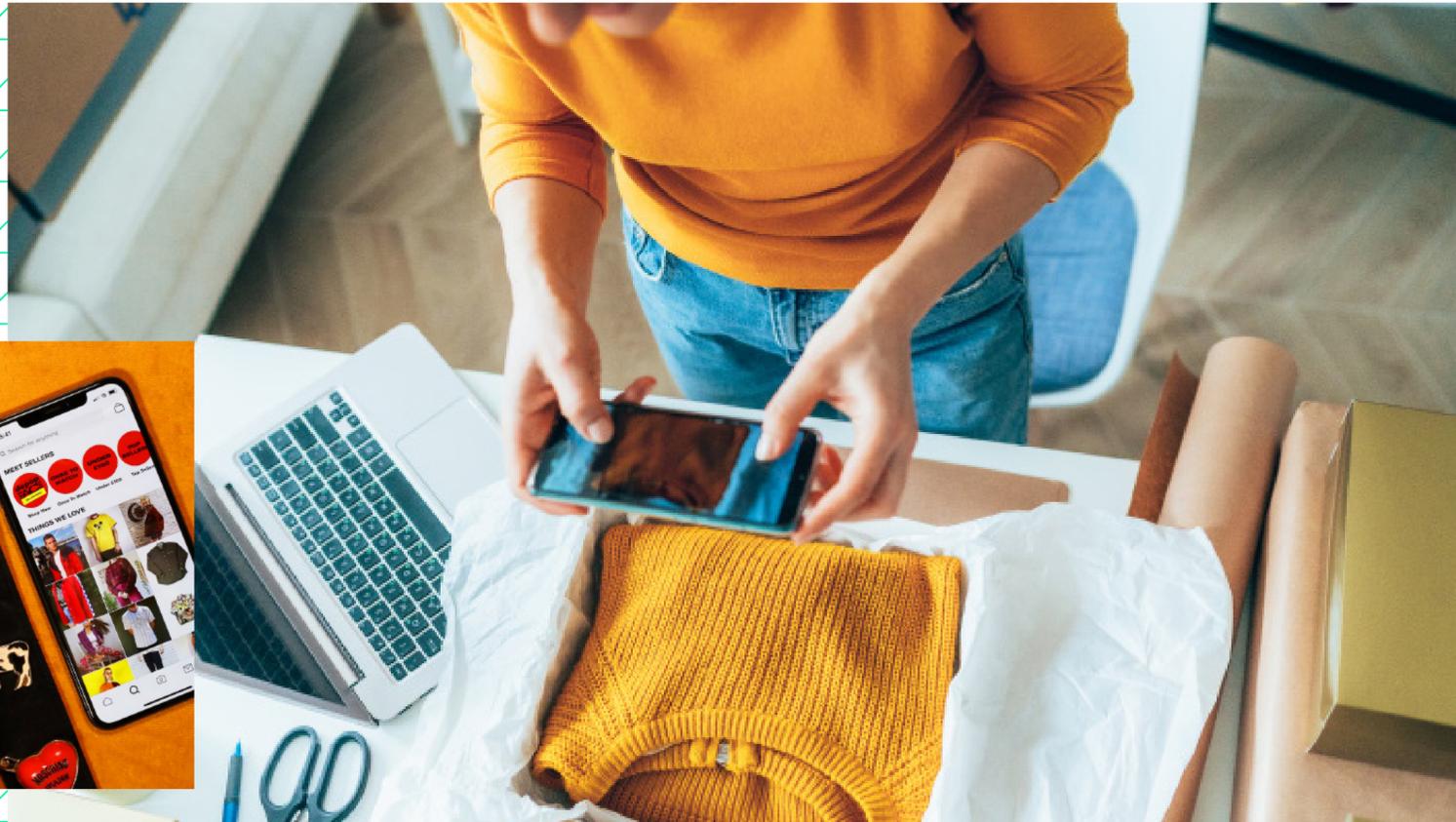
Une multiplication des possibilités de créer et d'adapter les services du quotidien pour soutenir cette nouvelle génération de consommateurs- créateurs est à venir.

en adéquation avec leurs valeurs. Dans ce processus de décision, les marques ont tout intérêt à guider leurs clients, par exemple en les aidant à naviguer parmi le flot d'informations disponibles, ce que nous expliquons plus en détail dans notre troisième tendance.

En outre, l'essor de la "creator economy" va continuer à créer de nouveaux besoins, en particulier en termes d'infrastructures et d'outils lui permettant de se développer. Ce marché ouvre de nombreuses possibilités aux marques et aux entreprises, par exemple pour aider les créateurs dans la production de contenus, la conception, la fabrication ou la livraison de leurs

produits, en passant par l'accès à un public. En juin 2021, la startup française Jellysmack a par exemple convaincu le prestigieux fonds Softbank (investisseur chez TikTok, Slack, Klarna, WeWork, Revolut, etc.) avec ses outils à destination des créateurs de contenus sur les réseaux sociaux²⁸.

Les entreprises vont aussi devoir admettre que les créateurs - c'est-à-dire les personnes qui tirent directement des revenus de leur audience ou de leur travail - ne sont pas seulement leurs clients, mais aussi des concurrents, des partenaires ou même leurs propres collaborateurs. Elles devront adapter leurs stratégies en conséquence.



Dans le même temps, il sera de plus en plus nécessaire de créer et d'adapter des offres au service de cette nouvelle population de "consommateurs-créateurs". Les processus d'achat d'un bien immobilier et l'accès au crédit, par exemple, ont été pensés pour une société où le travail à temps plein était la norme. Les assurances, les mutuelles et les systèmes de protection sociale sont autant de secteurs

qui devront s'adapter aux nouvelles façons de travailler de la population.

Déjà, les services commencent à répondre aux besoins particuliers de ceux qui travaillent à leur compte. Par exemple, aux Etats-Unis, Moves, aide les travailleurs à la demande à améliorer leur santé financière²⁹, tandis que Lili offre des services bancaires aux pigistes³⁰.

En France, Wemind³¹ promet les avantages des grands groupes (mutuelle, prévoyance, comité d'entreprise) aux indépendants et Mansa³² leur donne accès au crédit. D'autres suivront.

Au cœur de cette tendance, émergent des tensions sociétales plus larges, où s'affrontent l'individualisme et le collectif, le besoin d'indépendance et le confort du groupe.

Bien qu'elles soient plus ou moins marquées selon les régions du monde, nous pensons que ces tensions continueront de faire l'objet d'un vif débat culturel et que ses conséquences, tant sur le plan économique que dans la vie quotidienne, pourraient se faire ressentir dans le monde entier.

CE QUE NOUS SUGGÉRONS

RÉFLÉCHISSEZ

Étudier les questions que les consommateurs posent en ce moment dans (et à propos de) votre domaine d'activité. En dehors des canaux que vous maîtrisez, recherchez par quels moyens les consommateurs obtiennent des informations sur votre entreprise ou vos produits. Réfléchissez ensuite aux contenus que vous pouvez créer pour qu'ils n'aient plus à rechercher ces informations ailleurs.

TRANSMETTEZ

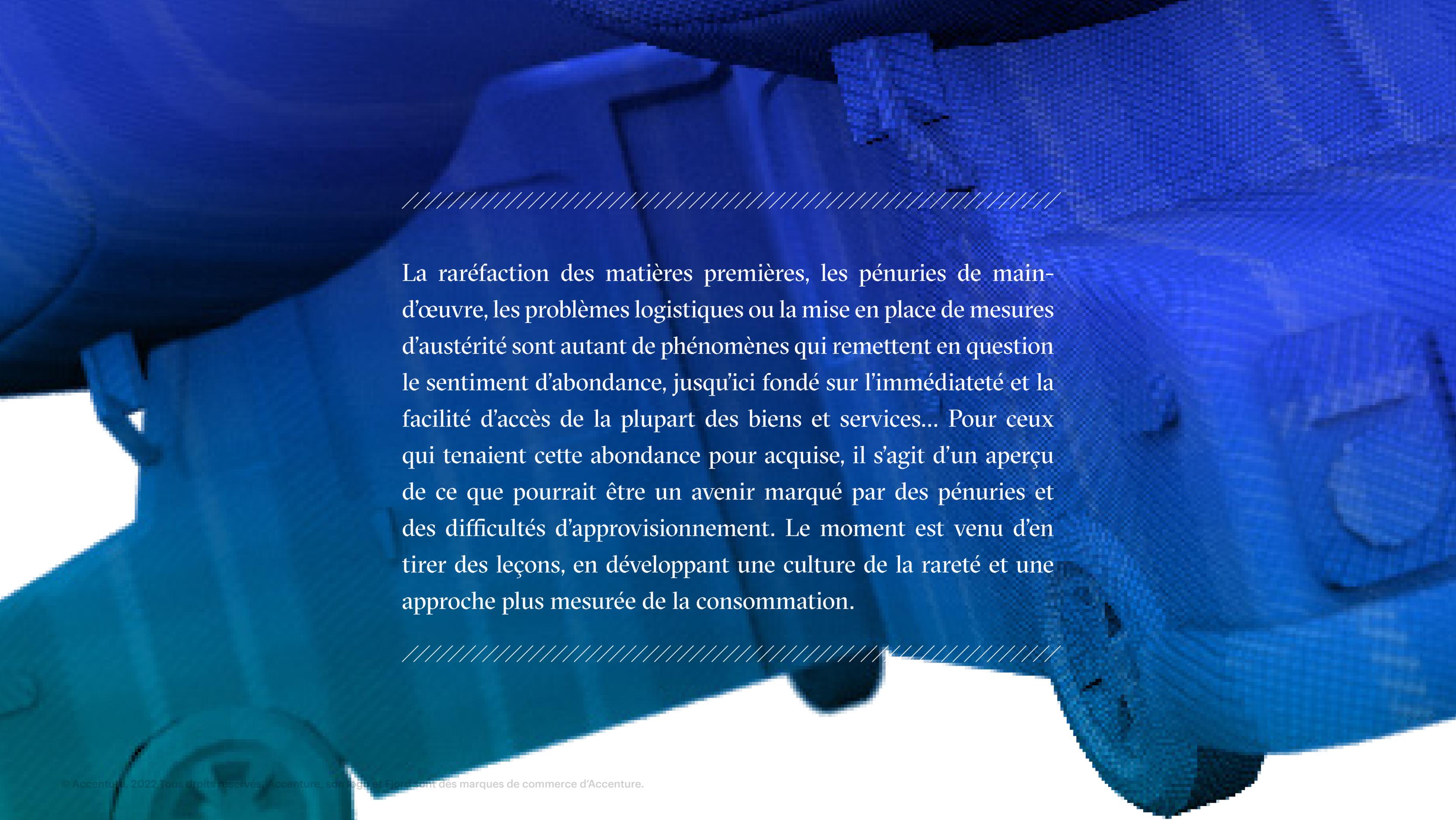
Montrez à vos clients que vous jouez la carte de la transparence et du partage d'informations, afin qu'ils se sentent en confiance lorsqu'ils effectuent leurs achats chez vous.

AGISSEZ

Produisez de nouveaux contenus pour renforcer la confiance des clients et démontrez votre engagement à répondre aux questions toujours plus nombreuses en lien avec vos produits et vos services. Le tout, de manière à ce que ces informations soient facilement accessibles, quel que soit le canal. Utilisez les données pour bien comprendre les informations recherchées par vos clients.

Vers la fin de l'abondance



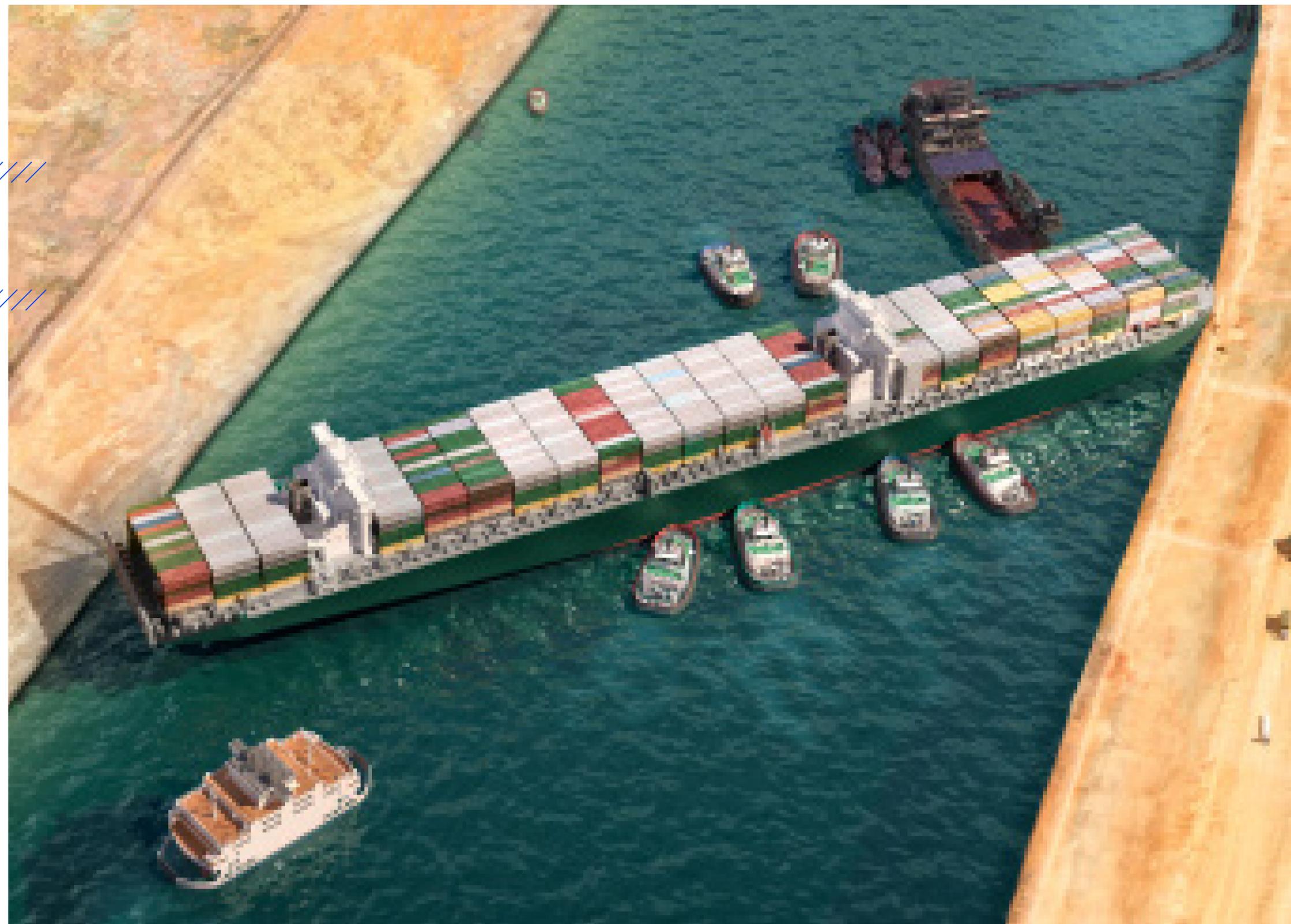


La raréfaction des matières premières, les pénuries de main-d'œuvre, les problèmes logistiques ou la mise en place de mesures d'austérité sont autant de phénomènes qui remettent en question le sentiment d'abondance, jusqu'ici fondé sur l'immédiateté et la facilité d'accès de la plupart des biens et services... Pour ceux qui tenaient cette abondance pour acquise, il s'agit d'un aperçu de ce que pourrait être un avenir marqué par des pénuries et des difficultés d'approvisionnement. Le moment est venu d'en tirer des leçons, en développant une culture de la rareté et une approche plus mesurée de la consommation.

Le constat

Au cours de l'année écoulée, nombreux sont les consommateurs qui se sont retrouvés devant des rayons vides ou ont connu une flambée de leurs factures d'énergie. Certains ont même subi des coupures dans les services de la vie quotidienne : un choc pour ceux d'entre nous qui pouvaient jusqu'ici obtenir tout ce qu'ils voulaient sans effort – c'est-à-dire ceux qui avaient la chance de vivre dans un monde d'abondance.

La crise de l'offre a commencé avec les mesures de confinement, qui ont impacté le secteur manufacturier et ont considérablement ralenti, voire empêché, la circulation des biens et des matières premières. Puis, en mars 2021, le porte-conteneurs Ever Given a bloqué le canal de Suez,





En outre, l'augmentation de la demande d'ordinateurs, de tablettes et de consoles de jeu pendant le confinement a contribué à alimenter la pénurie mondiale de puces et de semi-conducteurs, des composants indispensables à la fabrication de millions de produits, y compris les voitures, les machines à laver, les smartphones, et bien plus encore³⁵. La même pénurie permet d'expliquer la baisse estimée à 72% du nombre de véhicules présents dans les concessions automobiles américaines en août 2021 par rapport à août 2019³⁶.

perturbant considérablement le commerce et les chaînes d'approvisionnement dans le monde entier, pendant des mois³³.

Au même moment, le monde traversait une pénurie de chauffeurs routiers et de conteneurs, compliquant la prise en charge des marchandises importées et engorgeant un grand nombre d'infrastructures portuaires dans le monde³⁴. Résultat : depuis le café jusqu'aux semi-conducteurs, une multitude de matériaux, de pièces détachées et de marchandises viennent à manquer.

Au Japon, Honda Motor Co. a attribué à la pénurie de semi-conducteurs la baisse de 60 % de sa production en septembre 2021³⁷. Chez Stellantis, issu du rapprochement des groupes PSA (Peugeot-Citroën) et FCA (Fiat-Chrysler), le nombre de véhicules qui n'ont pas pu être produits - et donc vendus - pour les mêmes raisons dépasse le million pour l'année 2021³⁸.

Au Vietnam, les périodes de confinement ont causé des difficultés pour le transport des marchandises, et en particulier les



fèves de café, bouleversant ainsi la chaîne d'approvisionnement du café³⁹. En Argentine, les pénuries de conteneurs réfrigérés ainsi que plusieurs sécheresses ont provoqué des retards d'exportation de bœuf⁴⁰, tandis qu'en Italie, la récolte de tomates se trouvait menacée par une pénurie de boîtes de conserve⁴¹.

De nombreux pays ont également connu des pénuries de main-d'œuvre. Le manque de chauffeurs routiers aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Espagne et en France, a provoqué des perturbations dans les services du quotidien⁴². L'une des causes principales de

cette pénurie est liée aux conditions de travail des chauffeurs, aggravées par les mesures prises en réponse à la crise sanitaire. Aux États-Unis, l'État du Massachusetts a dû faire appel à la Garde nationale pour limiter les effets du manque de conducteurs de bus scolaires⁴³.

Dans bien des pays, ces phénomènes ont brutalement mis un frein au sentiment d'abondance qui prévalait avant la pandémie. Du jour au lendemain, la pénurie s'est frayée un chemin dans nos esprits pour devenir une réalité.

Néanmoins, même si ces pénuries sont perçues



comme une menace par certains, elles n'ont rien de nouveau pour une grande partie de la population mondiale. L'augmentation des prix affecte les moins fortunés de manière disproportionnée, puisqu'il devient encore plus difficile pour eux de répondre à leurs besoins de base. Une situation encore aggravée par l'augmentation inédite des prix de l'énergie à l'échelle mondiale⁴⁴.

En Chine aussi, le sentiment d'abondance a été mis à rude épreuve, mais dans un contexte politique différent. Des efforts importants ont été déployés par l'Etat pour réguler certains secteurs, comme la technologie, le divertissement ou le jeu vidéo, le tout motivé par la volonté d'« encourager les individus et les entreprises les plus riches à redonner davantage à la société »⁴⁵.

Un autre grand catalyseur ne peut pas être passé sous silence : le changement climatique. Inondations d'ampleur inédite, feux de forêt dévastateurs... Face aux catastrophes naturelles, nous commençons à comprendre l'impact qu'ont nos modes de consommation sur la planète.

À Madagascar, l'ONU estimait en juillet 2021 que 30 000 personnes connaissent le plus haut degré de précarité alimentaire, alors que le pays était au seuil de la première famine causée par les changements climatiques⁴⁶. Le Brésil, la plus grande plaque tournante pour la production du café, de fèves de soja et de sucre, connaît sa pire sécheresse en près d'un siècle⁴⁷.

Les événements de l'an dernier ont également révélé l'interdépendance de nos infrastructures commerciales, une réalité que les consommateurs ne percevaient peut-être pas auparavant. Certaines de ces interconnexions ont eu des conséquences totalement inattendues. Par exemple, la flambée des prix du gaz à l'échelle mondiale a obligé le premier producteur d'engrais britannique à suspendre sa production, provoquant une réaction en chaîne imprévue, avec la chute brutale des stocks d'un de ses sous-produits – le CO2 industriel – qui, à son tour, a menacé l'approvisionnement en aliments conditionnés sous plastique, tels que la viande⁴⁸.

Dans certains pays, comme les États-Unis et le Royaume-Uni, la demande a explosé au moment

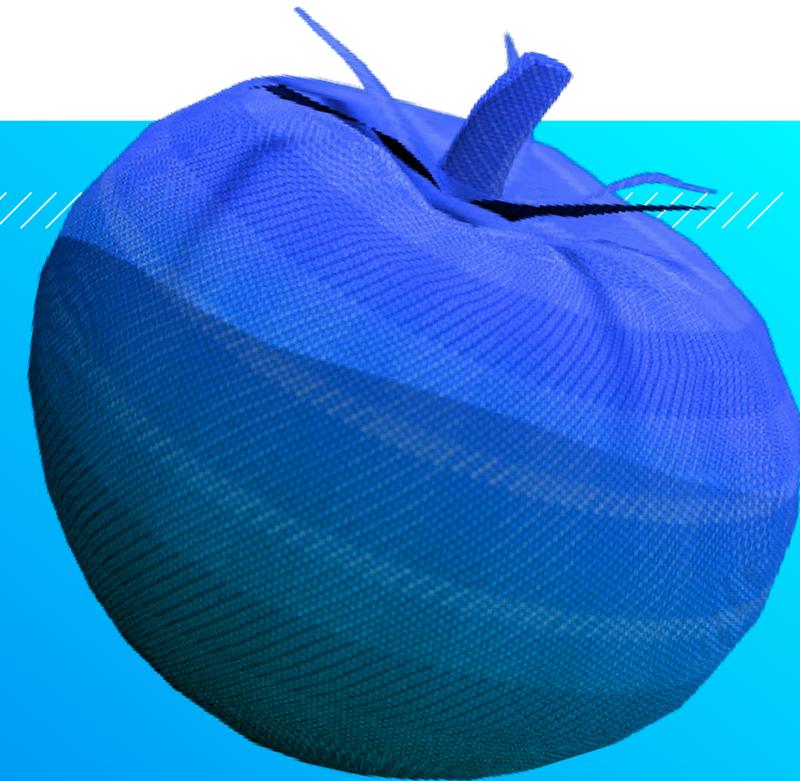


du réapprovisionnement des articles auparavant en pénurie. Ce comportement est aussi alimenté par une nouvelle vague de services de livraison à la demande, qui permettent aux consommateurs de recevoir leurs courses chez eux en seulement quelques minutes⁴⁹. En France, Gorillas, Getir, Frichti ou Cajoo⁵⁰, pour n'en citer que quelques-uns, se sont positionnés sur ce marché.

Les consommateurs ont aussi commencé à faire preuve d'un certain pessimisme, craignant que la situation continue à se détériorer. Poussés par la crainte de manquer de certains produits pendant la période des fêtes, les commerçants tchèques ont par exemple enregistré une hausse exceptionnelle de la demande pour les jouets, les produits de beauté et les bijoux, dès les mois

de septembre et octobre, alors que le pic des achats de Noël se produisait à la mi-décembre les années précédentes⁵¹. Le même phénomène a été rapporté dans d'autres pays, comme au Royaume-Uni et au Canada.

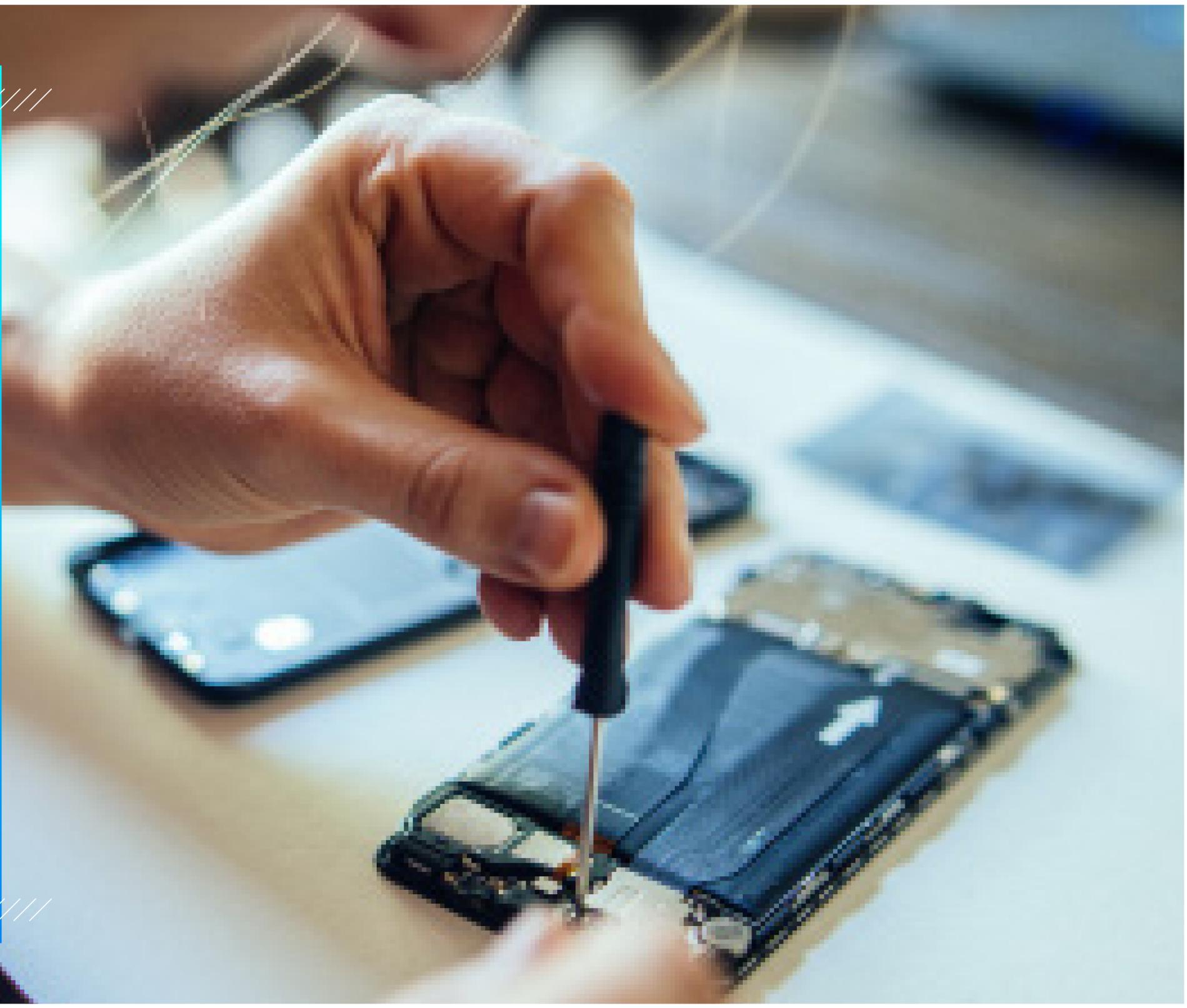
Même si les pénuries qui frappent la Supply Chain peuvent n'être que temporaires, nous pensons que leur impact n'en sera pas moins durable : la situation devrait contribuer à la remise en cause de l'esprit d'abondance, en faveur notamment d'une conscience plus aiguë de l'environnement. Alors que les pénuries de certains biens risquent d'affecter le moral des consommateurs, les marques doivent se tenir prêtes à gérer leurs attentes, tant en termes de disponibilité que de durabilité.



Près de la moitié des participants à notre groupe de discussion virtuel ont déclaré être prêts à arrêter ou avoir déjà arrêté d'acheter autant de vêtements, de chaussures et de meubles dans un souci de respect du développement durable.

Fjord Trends - Groupes de discussion virtuels dans sept pays (Brésil, Chine, Inde, Afrique du Sud, Espagne, Royaume-Uni, États-Unis).

Nombre de participants : 585. Septembre 2021

A close-up photograph of a person's hand using a black-handled screwdriver to work on the internal components of a smartphone. The phone is lying on a light-colored workbench. In the background, another smartphone is visible, and the scene is softly blurred, suggesting a repair shop or a technical workspace.

Lorsqu'elles conçoivent des produits ou services permettant un équilibre entre accessibilité financière et durabilité, les organisations doivent dissocier l'innovation de la notion de "nouveau".



Et ensuite

L’an dernier, dans la tendance “Souplesse des infrastructures”⁵², nous présentions la Supply Chain comme un nouvel espace de création de valeur⁵³. Depuis, notre réflexion s’est prolongée, en particulier autour de deux grands axes :

Premièrement, nous pensons que pour protéger et améliorer la réputation des marques, le rapprochement du marketing, du service client et de la Supply Chain sera bientôt une nécessité absolue. Les questions liées à la chaîne d’approvisionnement ont une grande incidence sur l’expérience d’achat, surtout quand les clients subissent la volatilité des prix, les retards de livraison et les pénuries. Alors que les consommateurs n’hésitent pas à exprimer leur mécontentement en ligne lorsqu’ils ne parviennent

pas à obtenir les produits qu'ils désirent, les entreprises doivent se saisir du sujet.

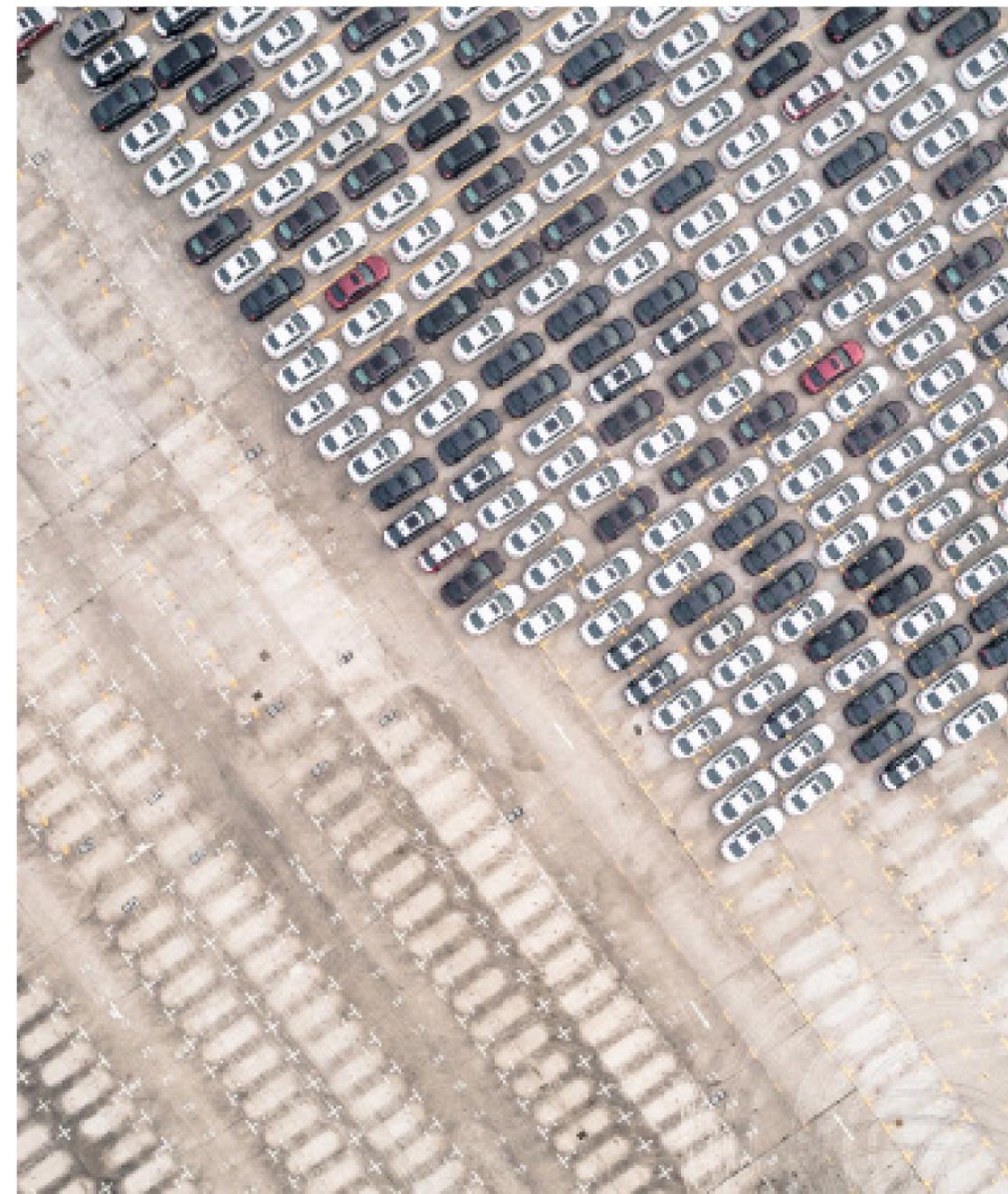
Deuxièmement, nous sommes convaincus que les marques qui trouveront l'équilibre entre produits abordables et produits durables seront les mieux armées pour se démarquer et innover. Au moment de prendre des décisions d'achat, de plus en plus de consommateurs mettent dans la balance le bien de la planète et les besoins de base de leur famille. Les marques doivent donc trouver l'équilibre entre ces deux facteurs et les placer au cœur de toutes leurs démarches d'innovation durable, à court comme à long terme.

Pour avancer dans cette direction, un changement de mentalité doit s'opérer, en dissociant l'innovation de la notion de "nouveau produit". Certes, les consommateurs vont devoir changer de comportements, mais il sera difficile pour eux de changer s'ils sont constamment incités à faire comme avant. Pour que des comportements plus respectueux de la planète s'imposent, les marques vont devoir penser

différemment.

Une solution pourrait être d'offrir davantage de valeur aux clients par la vente de services permettant de prolonger la vie d'un produit, plutôt que de proposer sans cesse des mises à jour qui incitent à changer de modèle régulièrement. Dans la mode, le groupe H&M s'est par exemple associé à la plateforme de location de vêtements "Gemme Collective" pour permettre la location de certaines de ses collections en Suède⁵⁴. Bien que la location de vêtements de luxe ne soit pas une pratique nouvelle, cette initiative est intéressante puisqu'elle émane d'une marque qui s'est développée autour du concept de la "fast fashion".

En l'absence de solution pertinente pour réparer ses produits, il est souvent plus simple pour les consommateurs d'en acheter de nouveaux. Les marques pourraient s'attaquer au problème en créant de nouveaux services, qui répondent aux attentes des clients et des gouvernements. En Europe tout particulièrement émerge un mouvement pour le « droit à la réparation »⁵⁵





Alors que nous nous interrogeons sur le rôle de l'abondance dans les entreprises, "réduction" ne signifie pas nécessairement "régression".

qui s'oppose à l'obsolescence programmée des appareils électroniques⁵⁶.

En septembre 2021, la Commission européenne a ainsi proposé une nouvelle réglementation qui oblige les fabricants à créer une solution de charge universelle pour les téléphones et les petits appareils électroniques, afin d'encourager la réutilisation des chargeurs existants et ainsi réduire la production de déchets⁵⁷. Au Royaume-Uni, des règles relatives au "droit à la réparation" sont désormais en vigueur, obligeant les fabricants à mettre des pièces de rechange à la disposition des acheteurs d'appareils électroménagers et électroniques⁵⁸, tandis qu'en France, depuis janvier 2020, les nouveaux smartphones, ordinateurs portables, lave-linge et téléviseurs doivent afficher leur "indice de réparabilité"⁵⁹.

Dans cette période de fragilité des chaînes d'approvisionnement, les entreprises ont tout à gagner à se pencher sur leur logistique, dans l'objectif de remettre les choses à plat et de développer des modèles circulaires.

Sur ce point, le concept d'« entreprise régénératrice⁶⁰ » semble particulièrement prometteur : celui-ci propose une alternative au modèle habituel fondé sur le triptyque « take, make, dispose » (extraire, fabriquer, jeter), grâce à une approche plus circulaire. Cela implique d'explorer de nouvelles méthodes et pratiques, telles que la tarification dynamique, la relocalisation de la fabrication au plus près des consommateurs finaux ou le recours à des micro-usines.

L'essor des plateformes de production à la demande a par exemple permis à la marque de mode espagnole Alohas de ne fabriquer que les produits commandés par ses clients⁶¹. En France,





la marque Asphalte fait figure de pionnier sur le sujet, avec son mode de commercialisation en pré-commande⁶².

Bien que les entreprises "régénératrices" varient en taille, en modèle et en forme, elles aspirent toutes à proposer des modèles plus vertueux, dans lesquels le commerce parviendrait à trouver un équilibre entre les enjeux de rentabilité économique et les impératifs de protection

des écosystèmes. Récemment, Lidl a lancé en Grande-Bretagne une initiative originale, qui consiste à transformer des déchets plastiques collectés sur les plages en « Prevented Ocean Plastic », un matériau d'emballage destiné à ses poissons⁶³.

Parmi les autres principes de l'entreprise régénérative, mentionnons la redistribution des ressources pour aider à protéger la biodiversité dans son ensemble. Par exemple, General Mills

(Old El Paso, Géant Vert, Haagen-Dazs), s'est engagée à réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 30% dans toute sa chaîne de valeur au cours de la prochaine décennie⁶⁴, tout en s'appuyant davantage sur l'agriculture régénérative pour ses approvisionnements. Dans le même esprit, le groupe français Kering a lancé avec Conservation International le Fonds Régénératif pour la Nature, dont l'objectif est de convertir un million d'hectares de fermes et de pâturages en espaces d'agriculture régénératrice dans les cinq prochaines années⁶⁵. Le groupe s'est aussi engagé à avoir un impact « net positif » sur la biodiversité d'ici à 2025⁶⁶.

Le mouvement « nature positive », promu par le G7 à Cornwall en 2021⁶⁷, va probablement gagner en popularité dans les années qui viennent. Être « nature positif » a pour but d'améliorer la résilience de notre planète et de nos sociétés, afin d'enrayer et d'inverser le processus de destruction des milieux naturels. Le rapport "The Future of Nature and Business" du Forum Économique Mondial⁶⁸ estime même qu'une économie respectueuse de la nature pourrait générer 10 000 milliards de dollars

d'opportunités commerciales en transformant les trois systèmes économiques responsables de près de 80 % des pertes de biodiversité : l'alimentation, les infrastructures et l'énergie.

Les entreprises devront faire plus que d'atténuer les impacts négatifs de leurs activités. Elles vont devoir agir de manière à accompagner la régénération de la biodiversité et la reconstitution des milieux naturels, ce qui pourrait impliquer une refonte en profondeur des systèmes dont nous dépendons.

À l'heure où l'esprit d'abondance est remis en question au sein des entreprises, nous sommes convaincus que « réduction » ne rime pas nécessairement avec « régression ». Changer d'état d'esprit et reconnaître que l'abondance ne va plus de soi est une première étape importante. L'étape suivante consiste à collaborer avec les autres acteurs de l'écosystème, afin de nous attaquer à notre défi le plus urgent : le changement climatique

CE QUE NOUS SUGGÉRONS

RÉFLÉCHISSEZ

Penchez-vous sur les perturbations subies par vos chaînes logistiques et analysez leurs répercussions sur votre entreprise et sur vos clients. N'y-a-t-il pas de nouveaux business models à créer en prolongeant la durée de vie de vos produits ?

TRANSMETTEZ

Expliquez à vos équipes R&D qu'innovation n'est pas nécessairement synonyme de « nouveau produit ». Souvent, c'est lorsqu'il faut composer avec des contraintes qu'émergent les solutions les plus créatives.

AGISSEZ

Établissez votre roadmap de développement durable, afin de mener votre entreprise et vos clients vers la neutralité carbone – et au-delà, vers des objectifs de positivité environnementale.



Au-delà
de notre
monde



Dépassant l'univers du jeu vidéo dans lequel il a vu le jour, le métavers offre aux marques et aux utilisateurs la promesse d'un nouvel espace pour interagir, créer, consommer et générer des revenus. Bien que son véritable potentiel reste à définir, il porte en lui tous les ingrédients d'une révolution culturelle !



Le constat

En 2021, la fièvre du métavers a enflammé le monde, avec son lot de promesses et de passions, mais aussi de questions sans réponse.

Le métavers constitue une convergence de plus entre les mondes physique et numérique. Il représente une nouvelle étape dans la façon d'interagir entre ces deux mondes, un sujet que nous avons par le passé étudié dans nos tendances. C'est un nouvel espace de rencontre et d'échanges, où des actifs numériques (des terrains, des immeubles, des objets, des avatars et même des noms) peuvent être créés, achetés et vendus. Ce nouvel environnement est porteur de changements culturels et comportementaux en ligne. Pour y trouver une place, les marques doivent comprendre comment leurs clients évoluent



Gucci Roblox



dans ce nouveau monde - s'ils y sont présents. Pour bien appréhender le métavers, la notion d'espace est importante. Car même si les internautes ont l'habitude de consulter des applications et des sites web, ils n'ont pas vraiment l'impression de se rendre où que ce soit. A l'inverse, dans le métavers, les individus peuvent virtuellement se rendre à un endroit qui a sa propre logique architecturale et spatiale afin d'en faire l'expérience, en plus du lieu physique où ils se trouvent. C'est une approche très différente, ce qui n'est pas sans conséquences.

Le métavers ajoute de nouvelles couches à notre monde réel en trois dimensions. Il nous donne une sensation d'espaces infinis à visiter, offrant un potentiel illimité aux marques.

L'industrie du jeu vidéo a été pionnière dans ce domaine. L'étude de la psychologie des joueurs nous apprend que, de manière générale, les joueurs jouent en ligne par esprit de compétition et pour leur développement personnel. Mais ils jouent également pour établir des liens avec une communauté et contribuer à un groupe, en plus de se sentir mentalement immergés et combler un besoin d'évasion⁶⁹.

Récemment, bon nombre d'entre eux ont trouvé dans les jeux vidéo un exutoire, pour s'évader des lieux où ils étaient confinés. Les internautes ont ainsi afflué vers des plateformes de jeux en ligne comme Roblox, qui a connu une croissance impressionnante pendant la pandémie, atteignant 43,2 millions d'utilisateurs actifs par jour au deuxième trimestre de 2021⁷⁰.

Dépassant l'univers du gaming où il a vu le jour, le métavers est aussi en train de devenir, pour certains, une nouvelle source de revenus. La



“creator economy”, en plein boom, préfigure déjà les emplois du métavers : les créateurs y proposeront des actifs numériques, pendant que les artistes produiront des contenus en temps réel et que les « jeteurs de pont »⁷¹ créeront des passerelles entre le monde physique et le monde digital. Les visiteurs s'y formeront, exploreront d'autres horizons et s'amélioreront, tandis que les entrepreneurs concevront et orchestreront des expériences. La communauté leur apportera son aide, attirera de nouveaux utilisateurs et interagira avec eux⁷².

A ce titre, il est intéressant d'observer les usages de Roblox Studio, qui combine des fonctionnalités de jeu, de création et de réseau social. Les joueurs peuvent en tirer des revenus en diffusant leur expérience de jeu en continu sur Twitch et YouTube. Aux côtés des créateurs de contenus, des joueurs convertissent d'ores et déjà le temps passé à jouer et apprendre en espèces sonnantes et trébuchantes.

Les modèles « play-to-earn », « create-to-earn » et « learn-to-earn » transforment des activités de loisir en activités professionnelles.



C'est le cas, par exemple, d'Axie Infinity, l'une des plateformes "play-to-earn" les plus populaires : elle permet aux joueurs de participer au développement du jeu et de se faire payer pour jouer. Le jeu a connu une hausse de popularité de 85 % en 2021⁷³.

Dans le même temps, créateurs et artistes donnent une valeur à leurs productions (vidéo, musique, événements, œuvres d'art numérique...) grâce aux NFT (abréviation de "non-fongible tokens" ou "jetons non-fongibles" en Français). Ces NFT permettent d'authentifier le fait qu'un actif digital appartient à une personne en particulier. Autrement dit, le titre de propriété est unique et ne peut être copié. Résultat : la rareté des articles digitaux les rend désirables et leur valeur peut potentiellement augmenter, ce qui est totalement nouveau sur internet.

Ce mouvement gagne en ampleur et en visibilité grâce aux collectionneurs et aux ventes aux enchères d'œuvres d'art vendues sous forme de NFT. En août 2021, le londonien Benjamin Ahmed, 12 ans, a gagné 290 000 £ grâce à la

vente d'une série d'œuvres d'art pixelisées qu'il avait créées et qui représentaient des baleines⁷⁴. Lorsque le designer argentin Andrés Reisinger a décidé de vendre aux enchères dix NFT de meubles virtuels destinés à être utilisés dans des environnements 3D, le plus cher s'est vendu à 70 000 dollars⁷⁵. Plus tôt dans l'année, un sac à main Gucci en format numérique a été adjugé à un prix supérieur à celui de sa version physique⁷⁶.

La frontière entre "client" et "créateur" semble s'estomper de plus en plus chaque jour. Grâce à des plateformes comme Patreon, Twitter Blue, YouTube « Join » ou Twitch, une économie C2C, de "consommateur-à-consommateur", commence à se développer, tandis que les créateurs se rapprochent des marques pour nouer des partenariats.

Autre nouveauté observée en 2021 : les consommateurs recherchent des expériences multi-joueurs qui dépassent le seul cadre du gaming pour s'étendre à d'autres activités, comme regarder des films, par exemple. Netflix a ainsi créé une nouvelle fonctionnalité qui permet à ses

utilisateurs de visionner des contenus ensemble, même s'ils ne sont pas physiquement réunis⁷⁷ et Apple SharePlay permet aux développeurs d'applications de rassembler des gens autour d'expériences grâce à la création de son API Group Activities⁷⁸.

Les progrès des technologies 3D, de la réalité augmentée (RA) et de la réalité virtuelle (RV) permettent aux gens de vivre des expériences de plus en plus convaincantes. Qu'il s'agisse de réalité augmentée ou de réalité virtuelle, ces technologies nous aident à découvrir de nouveaux espaces de manière différente. Meta (anciennement Facebook) a investi massivement dans la réalité virtuelle et a récemment marqué les esprits en annonçant son intention de devenir une entreprise dédiée à la création d'un métavers⁷⁹.

Cette année, l'adoption par l'armée américaine de la technologie HoloLens de Microsoft pour ses formations est une autre preuve de la montée en popularité de la RA/RV, ce que Microsoft appelle la « réalité mixte ». Les

casques HoloLens, qui permettent à l'utilisateur de voir à travers de la fumée ou dans les angles morts, ou encore de projeter une carte 3D dans son champ de vision, seront progressivement distribués à 120 000 soldats américains à des fins d'entraînement⁸⁰.

De son côté, Niantic, l'entreprise derrière Pokémon GO, utilise la réalité augmentée pour « améliorer le monde physique ». En partenariat avec la célèbre compagnie de théâtre Punchdrunk, Niantic utilise par exemple cette technologie pour repousser les frontières en matière d'expérience interactive, en mariant jeu vidéo et théâtre⁸¹. De son côté, Snap Inc. a récemment lancé un nouveau modèle de lunettes connectées, les Spectacles, destinées aux créateurs qui produisent déjà des effets de réalité augmentée dans Snapchat. Ceux-ci pourront les utiliser pour explorer les nouvelles possibilités qu'elles offrent dans la création d'expériences interactives⁸².

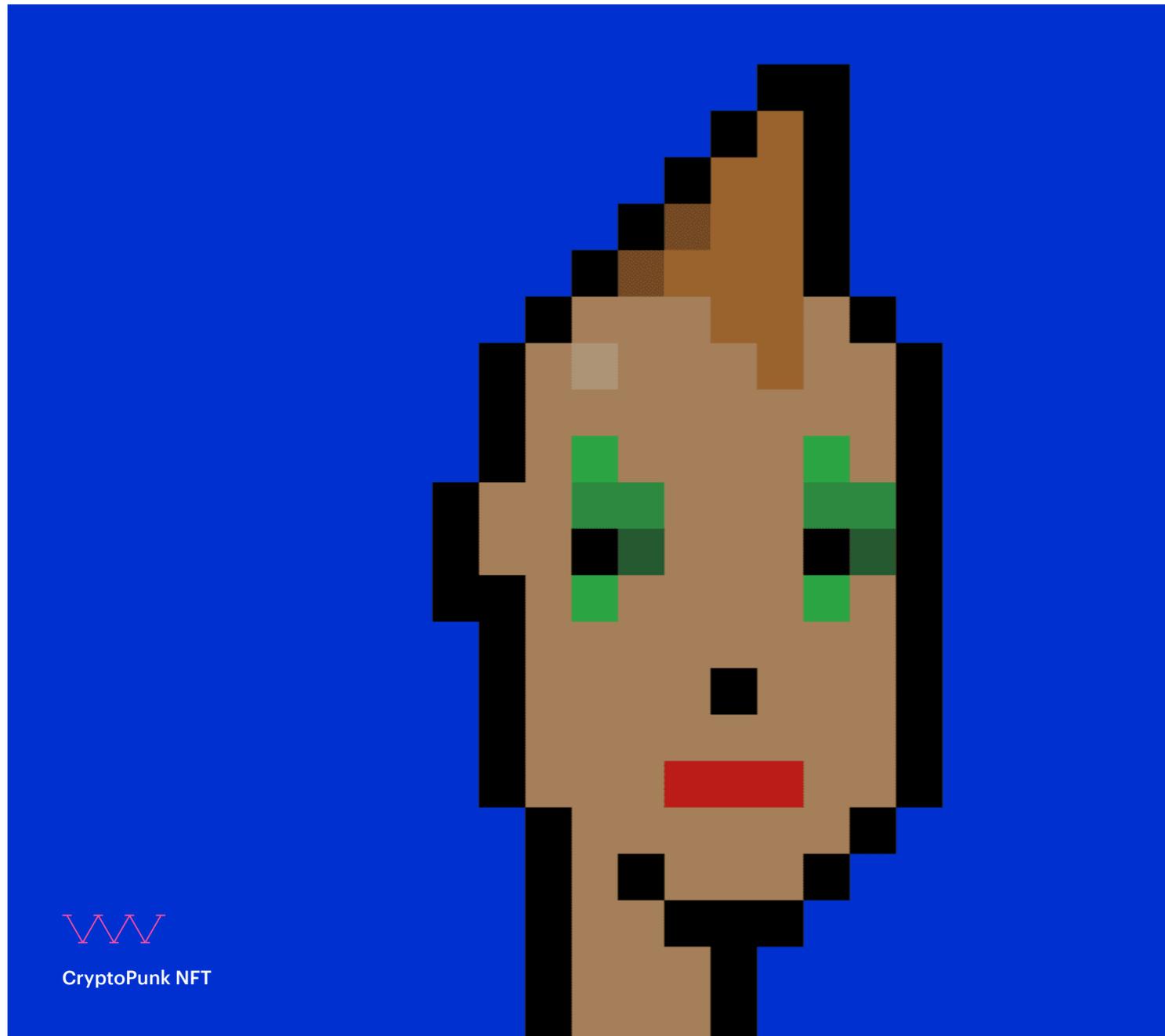
L'une des caractéristiques principales du métavers est la possibilité pour les internautes



Environ 75 % des personnes interrogées se sont montrées plus excitées que préoccupées par l'avenir de leurs expériences numériques, évoquant des raisons telles que l'amélioration des communications entre les personnes, un meilleur accès à l'information et une vie plus pratique comme motifs de de leur enthousiasme.

Fjord Trends - Groupes de discussion virtuels dans sept pays (Brésil, Chine, Inde, Afrique du Sud, Espagne, Royaume-Uni, États-Unis).

Nombre de participants : 585. Septembre 2021



de décider de la façon dont ils se présentent dans cet environnement. Bientôt, chacun pourra avoir son propre avatar de très haute qualité, dont il pourra choisir les vêtements et les accessoires. Aujourd'hui, il est plus facile et plus rapide que jamais pour les développeurs, les graphistes ou les designers de développer des personnages uniques et réalistes, grâce par exemple à MetaHuman Creator d'Unreal Engine (Epic Games)⁸³.

Plus qu'une immersion dans un univers fantastique où déambulent dragons et licornes, le métavers permet surtout d'échapper aux limites physiques, pour passer du temps dans un espace virtuel qui est une autre version, voire une extension, de la vie réelle. Contrairement aux contenus à la demande qui sont toujours disponibles lorsque les utilisateurs le souhaitent, dans le métavers, les internautes participent à des expériences en temps réel.

Quelques marques essaient de s'intégrer à cet écosystème dès aujourd'hui. Parmi les nombreux exemples, mentionnons Burberry, qui a lancé

sa première collection numérique dans un jeu multijoueur, Blankos Block Party de Mythical Games⁸⁴. NASCAR propose des chevaux de course virtuels sur la plateforme ZED RUN⁸⁵. Le rappeur américain Megan Thee Stallion a signé un contrat avec AmazeVR pour proposer une série d'expériences immersives, avec une sortie simultanée en salle et à la maison⁸⁶. Visa a acheté une œuvre d'art numérique pour enrichir sa collection d'objets historiques, son premier achat de NFT⁸⁷. TikTok a lancé une plateforme virtuelle pour organiser des événements, TikTok World, le premier étant sa propre conférence⁸⁸. Tout cela en quelques semaines seulement !

Il sera intéressant de suivre l'évolution du métavers dans les mois et les années à venir. À quoi aboutira-t-il finalement ? Nous avons plus de questions que de réponses à ce sujet. Mais une chose est certaine : cette première vision du métavers ne sera pas la dernière.



Le métavers est moins un monde de licornes et de dragons qu'une façon de s'échapper des limites des murs physiques pour passer du temps dans un espace virtuel.



Micah Johnson for Visa

Et ensuite

Les changements culturels majeurs ont tous été initiés dans des lieux bien définis: la Renaissance est née à Florence, les années 1900 sont associées à Vienne et les « Swinging Sixties », à Londres. La prochaine révolution culturelle aura lieu dans le métavers. Elle influera sur notre façon d’appréhender l’art, la musique, le cinéma et bien sûr, les marques.

La vision d’origine du métavers était celle d’un espace avec un point d’entrée unique, à partir duquel l’internaute pouvait rejoindre différents espaces et activités. Alors que plus de 200 entreprises créent actuellement leurs propres metavers, on ne se dirige pas dans une telle direction. Mais peut-être que cette vision initiale deviendra une réalité à l’avenir. Ou peut-être jamais.



Andrés Reisinger, the Hortensia chair

Interconnecter les différentes plateformes prendra du temps... Comment les actifs numériques peuvent-ils être transférés d'une plateforme à une autre, alors qu'ils reposent sur des standards différents? Des chaussures créées en jpg dans Sandbox peuvent paraître totalement ridicules dans les mondes hyper-réalistes créés avec Unreal Engine... Des normes et des standards d'interopérabilité vont devoir être définis.

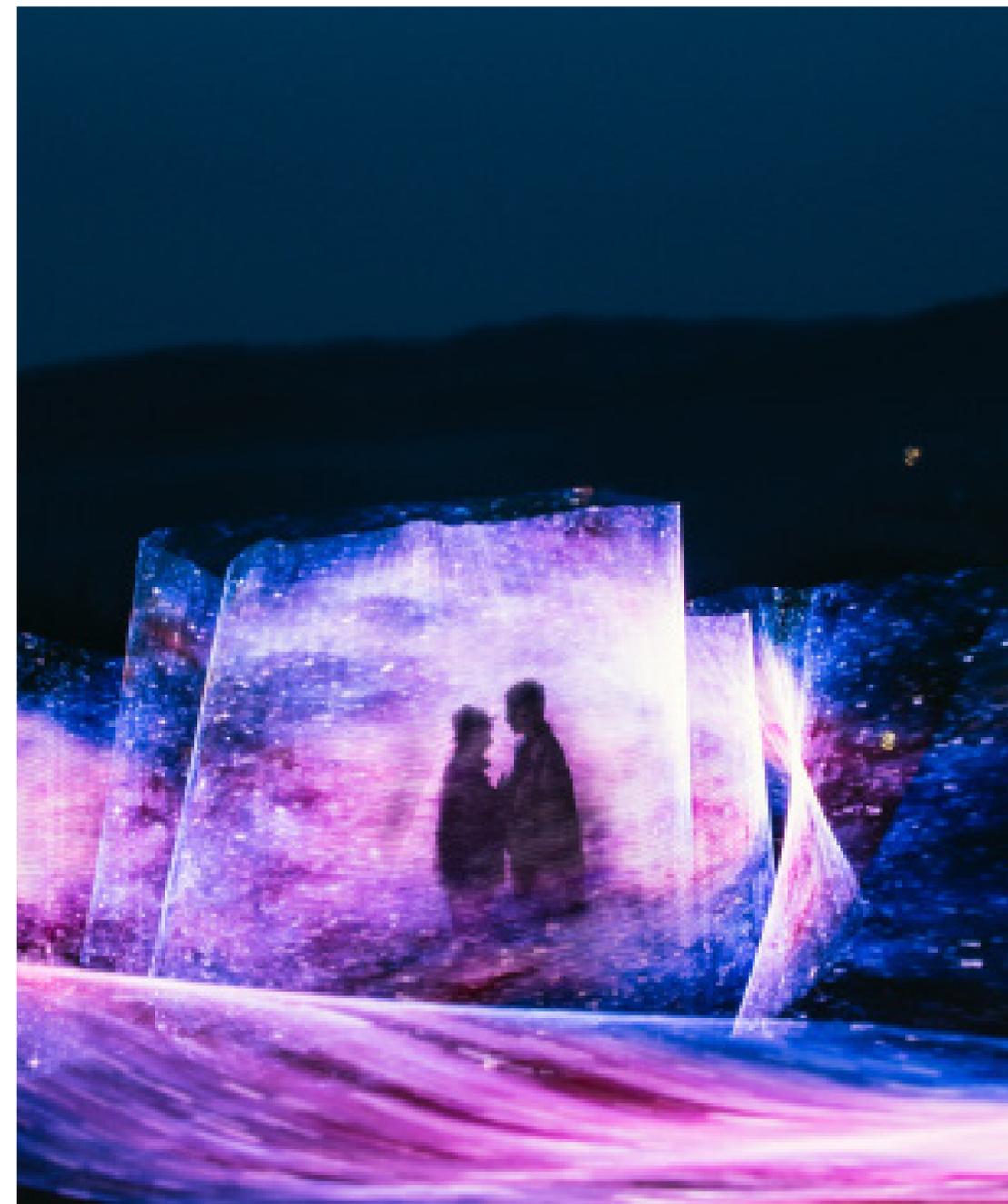
Dans un avenir immédiat, nous anticipons une période de questionnements, d'apprentissages et d'expérimentations, qui permettra de comprendre ce qu'il est possible de faire dans le métavers. Les marques et les créateurs qui se lancent sur ce terrain doivent se tenir prêts à enchaîner les essais et à accumuler les erreurs, mais ils ne doivent pas oublier de placer l'expérience utilisateur au cœur de leurs préoccupations.

Une question se pose notamment : les gens sont-ils prêts à accorder autant de valeur aux produits numériques qu'aux produits physiques ? En fonction de la réponse à cette question, les

marques vont devoir définir leur proposition de valeur pour les produits et les expériences numériques qu'elles proposent.

Pour les marques, expérimenter dans le métavers peut représenter un risque, mais c'est le cas pour tout ce qui est nouveau : le succès n'a rien de garanti. Cependant, c'est un risque qui vaut la peine d'être pris, car la technologie est en constante évolution. Choisir de ne pas en faire partie, c'est prendre le risque de laisser passer le train.

C'est la création d'expériences uniques qui permettra probablement aux marques d'attirer de nouveaux consommateurs dans le métavers, pas seulement ceux qui sont friands de jeux vidéo. Nous pensons que les marques vont commencer par créer leurs propres espaces dans le métavers ou qu'elles se tourneront vers les grands acteurs de la tech afin qu'ils leur fournissent des plateformes de métavers clé en main. Ces espaces vont ensuite évoluer pour aller bien au-delà de ce que permettent aujourd'hui les sites web des marques et des entreprises : ils vont devenir des espaces plus neutres, où des





Il est difficile de parler de ce qui va suivre prochainement sans aborder l'éthique - l'intégrer dès le départ devrait être une nécessité absolue.

interactions élaborées pourront avoir lieu de manière fluide, avec une grande liberté créative.

Comme tout sera en 3D, les développeurs, créateurs et designers vont jouer un rôle central dans la construction de ces mondes virtuels et la création des contenus qui y seront présents. Les méthodes propres au développement des jeux vidéo vont se démocratiser avec la généralisation des expériences 3D. Ce sera le cas par exemple des versions bêta, grâce auxquelles les participants partagent leurs retours d'expérience avant la mise en ligne d'une version définitive du produit.

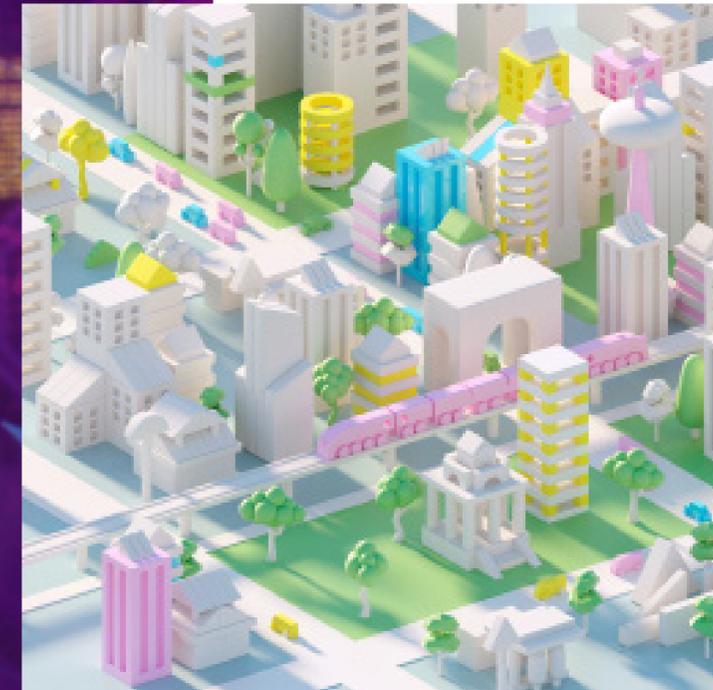
Il est difficile de parler de ces sujets sans parler d'éthique : prendre en compte la dimension éthique dès le début des projets liés au métavers est une nécessité absolue. Les dommages causés par l'utilisation actuelle d'Internet sont désormais évidents. Avec la prochaine version d'Internet, les entreprises vont devoir faire mieux, en intégrant davantage de transparence et en tirant les leçons des erreurs du passé. L'humanité toute entière est impactée par les

effets négatifs de la technologie : prendre en compte ces problématiques sera clé pour faire du métavers un espace de confiance. À l'heure où elles cherchent à capitaliser sur les possibilités offertes par le métavers, les marques doivent donc également réfléchir aux enjeux éthiques,



tels que la modération, l'impact environnemental, ou encore l'accessibilité.

Les questions posées par le métavers et son développement sont pléthoriques. Comment les données y seront-elles stockées et exploitées ? Comment mettre au point de nouveaux algorithmes pour y limiter la désinformation et le harcèlement ? Comment intégrer la protection



de l'enfance dès la conception du métavers ?

Nous sommes convaincus que la démocratisation du metavers va permettre la création de nouvelles expériences culturelles partagées et d'une nouvelle économie, mais seulement à condition que les enjeux de responsabilité et d'éthique soient pris en compte. En particulier, les préoccupations

environnementales qui entourent le métavers sont encore nombreuses, parce que son exploitation nécessite d'importantes ressources énergétiques. Selon une estimation, la création d'un NFT moyen génère plus de 200 kg de carbone, soit l'équivalent d'un trajet d'environ 800 km en voiture⁸⁹. Avec la pandémie, le métavers a pris énormément d'ampleur. Nous ignorons encore la façon dont il va évoluer.

Il pourrait poursuivre son essor, comme il pourrait évoluer en tout autre chose. Il pourrait aussi n'être qu'un feu de paille, s'il ne parvient pas à démontrer sa valeur et sa pertinence aux yeux des utilisateurs.

Pour autant, il se pourrait bien que nous soyons à l'aube d'une nouvelle ère culturelle. Si cela se confirme, ce tournant sera associé

au métavers. Le métavers pourrait en tout cas représenter un nouvel espace au potentiel infini, dans lequel les entreprises vont pouvoir explorer, tester et innover. Tout ça le rend absolument passionnant !

CE QUE NOUS SUGGÉRONS

RÉFLÉCHISSEZ

Imaginez votre produit dans le métavers : comment vos clients présents dans le métavers le perçoivent-ils, comment l'achètent-ils, où l'emmènent-ils, comment l'utilisent-ils ? Le cycle de vie de votre produit, de votre marque et des expériences que vous proposez exige un changement radical d'état d'esprit. Le métavers est un espace, un lieu – et pas un canal de plus.

TRANSMETTEZ

Demandez aux utilisateurs du métavers (en particulier les jeunes) de vous parler de leurs jeux préférés et des vêtements qu'ils achètent pour leurs avatars. Discutez des expériences qu'ils partagent avec leurs amis en ligne, afin d'en savoir plus sur le potentiel du métavers.

AGISSEZ

Adoptez une approche ludique et curieuse du métavers, mais sans jamais oublier les enjeux de responsabilité, d'éthique et de respect de l'environnement.

La vérité,
rien que
la vérité





Au fur et à mesure de l'évolution de l'humanité, la pensée magique a laissé place à la science. Dans notre époque où se poser des questions est fondamental, tout le monde s'est habitué à obtenir des réponses immédiates à ses interrogations. Mais pour les entreprises, le défi est de plus en plus complexe à relever, puisque les sollicitations des clients et la variété des canaux pour les traiter se sont démultipliées... Pourtant, ce défi mérite d'être relevé, car il représente un moyen créer une relation de confiance et de faire la différence face à la concurrence.



Le constat

24 ans se sont écoulés depuis la naissance de Google⁹⁰. Son influence la plus notable ? L'évolution de notre rapport aux questions. Aujourd'hui, obtenir des réponses en un clic (ou suite à un bref échange avec un assistant vocal) fait à ce point partie de nos vies, que c'est une évidence à laquelle nous ne réfléchissons même plus. Résultat : nous posons toujours davantage de questions.

Néanmoins, alors que nous pouvons obtenir des réponses à nos questions via des sources toujours plus nombreuses (en particulier via les réseaux sociaux)⁹¹, l'essor de la désinformation nous laisse de plus en plus sceptiques devant les réponses obtenues.





Les individus ont tendance à faire confiance à ceux qui font partie de leur propre groupe social plutôt qu'à ceux qu'ils ne connaissent pas⁹². Au cours des 18 derniers mois, notre confiance a été tellement éprouvée que nous vivons aujourd'hui une « faillite informationnelle », caractérisée par des niveaux de confiance historiquement bas, mais aussi par des peurs grandissantes autour de l'emploi, de la sécurité et des questions sociétales⁹³.

L'un des sujets les plus débattus en 2021 était lié aux vaccins contre la COVID-19 : un débat attisé par les messages publiés sur les réseaux sociaux au sujet de leurs éventuels effets secondaires. Une partie de la population accorde désormais davantage de crédit à ces publications qu'aux données issues de la recherche et aux avis des scientifiques et des experts...

Manque de transparence, désinformation, politisation d'un moindre événement, radicalisation des discours, etc. : tous ces maux ont accéléré le déclin de la confiance accordée aux experts et aux gouvernements. Pourtant, la confiance

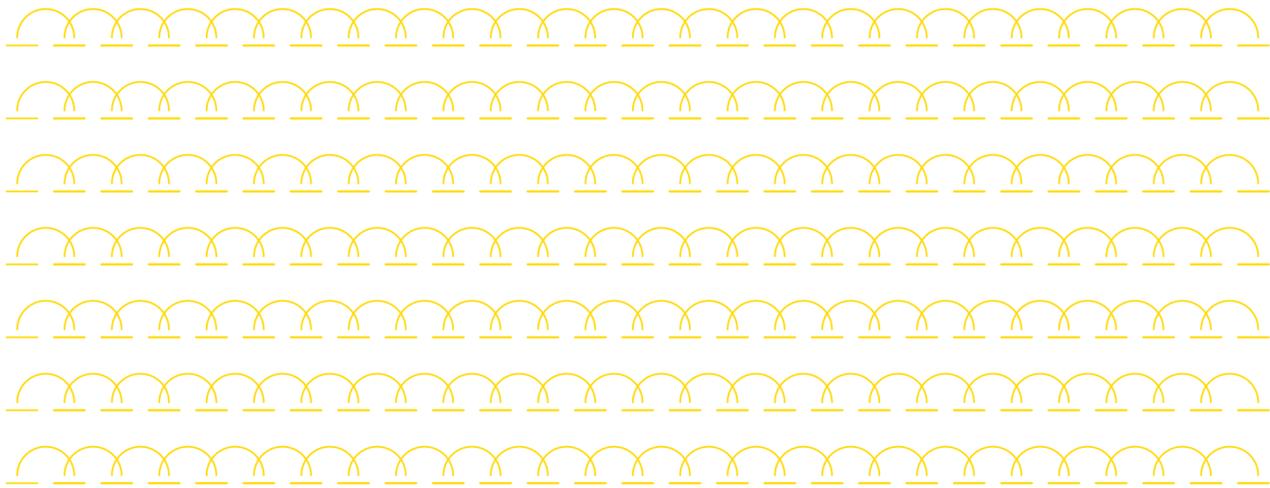


est essentielle, et pas uniquement en matière de santé publique. Les citoyens veulent (et doivent) pouvoir faire confiance à l'ensemble des sources de réponse qu'ils sollicitent, qu'il s'agisse des enseignants, des banquiers, des médecins, des assureurs, des techniciens ou des commerçants.

Les consommateurs cherchent à prendre des décisions d'achat éclairées, ce qui signifie qu'ils doivent pouvoir se fier à ce qu'on leur dit. Selon Edelman, si 81 % des acheteurs disent que la confiance a un impact sur leurs décisions d'achat,

seulement un tiers d'entre eux fait confiance aux marques auprès desquelles ils achètent⁹⁴.

Par le passé, les facteurs qui influençaient la prise de décisions étaient relativement simples, car ils étaient principalement fonctionnels : ils étaient principalement liés aux caractéristiques du produit et à son prix. Puis les facteurs de décision ont évolué : ils prennent désormais en compte l'ensemble de l'expérience client, jusqu'aux modes de paiement proposés (achat en un clic, options de paiement différé, etc.).



À cela s'ajoutent depuis peu des préoccupations d'ordre moral et émotionnel, qui rendent le processus encore plus complexe, avec un accent particulier sur les valeurs éthiques et de durabilité⁹⁵. En 2020, les produits et services reposant sur des principes de durabilité ont surpassé leurs équivalents traditionnels dans 36 catégories⁹⁶. En 2021, ils ont même surperformé l'ensemble des biens de consommation courante⁹⁷.

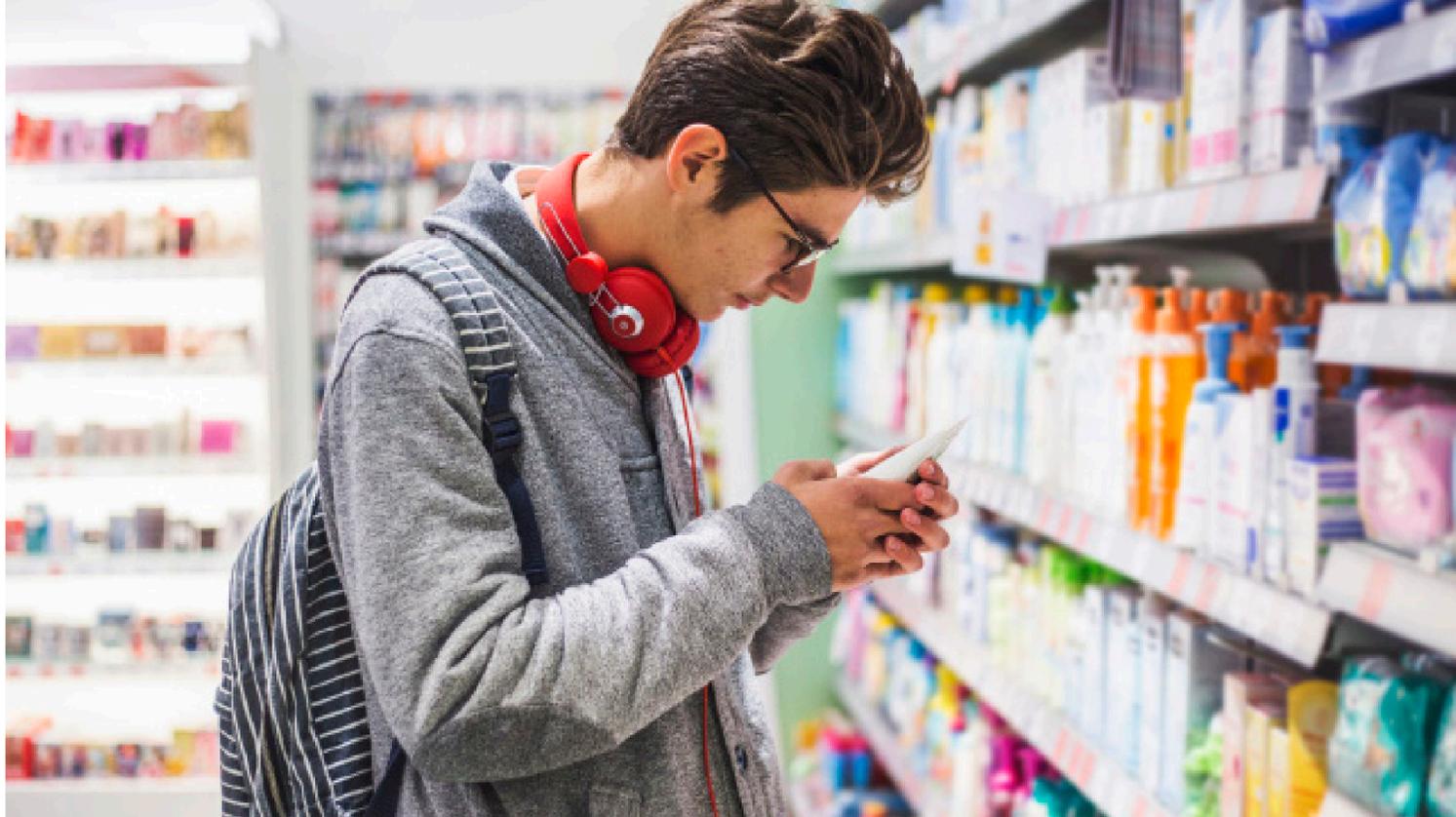
À travers le monde, de plus en plus d'organisations attribuent des notes sur des critères éthiques ou environnementaux, afin que les clients puissent les prendre en compte lorsqu'ils font leurs courses. C'est le cas par exemple de Yuka en France. Aux Etats-Unis, thredUP a même trouvé un moyen de mesurer l'empreinte carbone des vêtements présents dans les placards de ses utilisateurs⁹⁸.

Une consommation plus raisonnée, en adéquation avec les valeurs des consommateurs, va continuer à se développer : c'est un changement majeur, à prendre

en considération. De plus en plus, les consommateurs tiennent à ce que leur consommation soit le reflet de leurs principes. Ils posent davantage de questions aux vendeurs dans les points de vente et abordent avec eux des sujets nouveaux, comme les conditions de travail, le bien-être animal ou la répartition de la valeur des produits qu'ils achètent.

Aux Etats-Unis, la marque de mode Everlane fait preuve depuis plusieurs années d'une transparence radicale sur ses produits, en anticipation des questions de ses clients. Ses fiches produits intègrent des informations précises (y compris des photos) sur les usines où les vêtements sont fabriqués. La marque indique par exemple la quantité d'eau utilisée dans le processus de fabrication et insiste sur le respect de normes éthiques élevées par ses sous-traitants. Surtout, chaque fiche détaille la répartition du prix de vente du produit entre la marque, le coût des matières premières et la rémunération de la main-d'oeuvre⁹⁹.

En France, depuis 2021, l'e-commerçant



alimentaire Omie¹⁰⁰ pratique le même niveau de transparence, en indiquant sur chaque produit vendu la part qui revient au producteur, au conditionneur, au livreur, à l'entreprise ainsi qu'au financement de projets bioagroécologiques.

Une marque est un ensemble de promesses, et plus que jamais, les clients veulent être informés sur ces promesses. Les clients s'attendent également à ce que les marques respectent chacun de leurs engagements et

en apportent la preuve. Ils veulent pouvoir obtenir des réponses aussi bien lorsqu'ils se renseignent sur un produit ou un service avant de l'acheter que lorsqu'ils l'utilisent.

Répondre à cette soif d'information est un moyen de cultiver la transparence et de renforcer la crédibilité de sa marque. Les informations qu'une entreprise choisit de diffuser doivent donc être en totale cohérence avec ce qu'elle fait réellement.

Neuf participants sur dix à des focus groupes en ligne ont déclaré qu'ils avaient souvent ou parfois besoin de plus d'informations sur les produits avant de faire un achat.

Fjord Trends - Groupes de discussion virtuels dans sept pays (Brésil, Chine, Inde, Afrique du Sud, Espagne, Royaume-Uni, États-Unis).

Nombre de participants : 585. Septembre 2021



66

De plus en plus, les marques seront probablement en concurrence les unes avec les autres sur les différents niveaux d'information — Si une marque décide de ne pas inclure certaines informations, un compétiteur pourrait le faire.



Et ensuite



Pour les marques, répondre aux questions des clients sur les différents points de contact est particulièrement complexe, mais indispensable. En magasin, particulièrement, elles doivent jongler entre un espace restreint et le temps d'attention limité des clients.

Avant internet, les entreprises en savaient davantage que leurs clients. Dans un monde numérique, cet équilibre s'est totalement inversé. Les clients ont pris l'habitude d'interpréter et de filtrer tout ce qu'une marque leur dit.

Les marques doivent donc opérer des choix stratégiques sur les informations à

communiquer - le marketing joue ici un rôle clé - mais aussi sur la façon de le faire à travers les différents points de contact, dans l'objectif de créer un lien de confiance. Ces informations doivent être simples d'accès, avec le bon niveau de détail, et présentées dans le format le plus adapté. Les marques doivent ainsi être en mesure d'adapter leurs informations en fonction du lieu, du canal et des modes de communication privilégiés par les clients - et tout ça dans un contexte où les choses évoluent très vite !

Un même individu peut très bien effectuer des achats en tant qu'architecte d'intérieur, en tant que parent ou en tant que sportif amateur, par exemple. Un jour, il sera en recherche du meilleur prix, tandis que le suivant, il sera d'humeur plus dépensière...

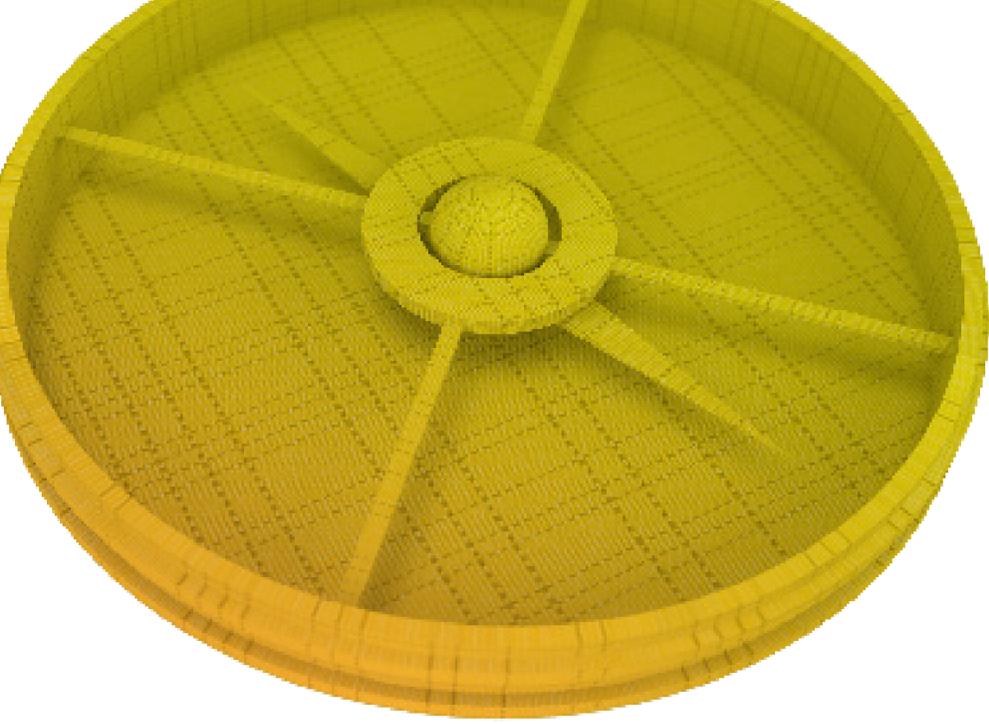
De plus, la raison d'être de la marque doit être incarnée dans chaque contenu et dans chaque bribe d'information qu'elle diffuse, afin que le discours reste cohérent à tous les niveaux. Avoir une bonne stratégie de contenu est donc plus important que jamais : elle commence par

l'identification des questions que se posent les clients, jusqu'à la façon d'y répondre en point de vente.

L'enjeu est de taille : 72% des consommateurs dans le monde (et 74% des Français) affirment qu'ils sont prêts à acheter un autre produit ou une autre marque s'ils ne sont pas satisfaits des informations qu'ils auront trouvées, selon une étude menée par Akeneo et Opinion Way¹⁰¹. En France, 39% des clients se disent même prêts à payer plus cher un produit pour lequel ils peuvent obtenir des informations complètes et de qualité. Un chiffre en augmentation de 12 points en un an.

Le dialogue et la conversation font naturellement partie de l'expérience humaine, car ils nous permettent de partager et de découvrir des informations, de construire notre identité, de grandir et d'acquérir des connaissances. Nous pensons que les conversations entre les marques et leurs clients vont devoir évoluer, pour remplir une nouvelle mission : fournir la bonne réponse au bon moment et de la bonne manière.





Les communications des marques envers ses clients vont évoluer en profondeur pour résoudre le défi de fournir la bonne réponse au bon moment et de la bonne manière.

Déjà, des intelligences artificielles (IA) sont capables de tenir des conversations. Elles permettent de fournir des services de questions-réponses de base. Ces outils vont progressivement évoluer pour devenir de plus en plus pertinents et efficaces, afin d'apporter aux clients le bon niveau d'information qu'ils recherchent. L'IA conversationnelle va se sophisticationner, pour être disponible à la demande, tout en étant de plus en plus spécialisée et adaptée à chaque utilisateur.

Les consultations virtuelles, qui se sont fortement démocratisées pendant la pandémie, vont également continuer à se développer. Bobbi Brown Cosmetics et Perfect Corp se sont récemment associés pour lancer des consultations personnalisées en ligne sur la beauté, en adaptant l'expérience pour chaque client à l'aide de la réalité augmentée, de l'intelligence artificielle et d'un moteur de recommandations de produits¹⁰². D'autres marques devraient s'inspirer d'une telle approche.

Nous pensons également que l'IA conversationnelle va être progressivement intégrée à un nombre croissant d'applications et de sites web, pour proposer aux internautes des interactions vocales. Celles-ci ont l'avantage de mobiliser plusieurs sens et permettent d'apporter les informations au fur et à mesure de l'échange.





Secrétariat des Nations Unies chargé du changement climatique afin de créer Do Black, une carte de crédit qui calcule l'empreinte carbone des achats de ses utilisateurs. Lorsque celui-ci a dépassé son budget carbone pour l'année, la carte est bloquée¹⁰⁴. Imaginez maintenant une application qui aiderait les clients à changer leurs comportements, en partageant ces informations avec eux avant l'achat...

La voix peut en effet servir à fournir rapidement et facilement une assistance en temps réel, par exemple en apportant des informations et des conseils personnalisés sur un produit ou un service. Ces outils conversationnels peuvent aussi faciliter la redirection des clients vers les bons interlocuteurs (service client, service commercial, service après-vente, etc.). Ces assistants virtuels, qui connaissent presque

tout sur le produit ou le service de l'entreprise, peuvent ainsi contribuer à améliorer l'expérience du client.

Les interfaces hybrides vont également jouer un rôle de plus en plus important à l'avenir. Celles-ci peuvent servir à augmenter les objets physiques, en les enrichissant d'une couche d'information supplémentaire, accessible via des appareils

connectés (des lunettes par exemple), et personnalisée en fonction des clients. Déjà, Snapchat permet à ses utilisateurs de scanner plus d'un million de produits alimentaires pour obtenir des informations nutritionnelles, grâce à un partenariat avec l'application Yuka¹⁰³.

Récemment, MasterCard a initié un partenariat avec le think-tank suédois Doconomy et le

Actuellement, les consommateurs doivent généralement consulter différentes sources d'informations pour trouver des réponses à leurs questions sur un produit ou un service, avant d'effectuer leur achat auprès de la marque ou du distributeur. À l'avenir, l'IA pourrait fournir directement ces informations, de façon centralisée, au plus près du moment d'achat.



Les marques ont aussi la possibilité de fidéliser leurs clients, en récompensant ceux qui font des choix plus responsables – par exemple, via un système de points de fidélité pour les achats durables. Ces programmes de fidélité pourraient aussi comporter une dimension communautaire, afin que les clients se rendent compte qu'ils contribuent à quelque chose de positif, de mesurable et de collectif.

En outre, de plus en plus, les marques vont se trouver en concurrence en matière d'information. Si une marque n'apporte pas les informations recherchées, une autre pourrait le faire à sa place... Le contenu et l'information produit vont donc mobiliser de plus en plus d'interlocuteurs au sein des entreprises et tout particulièrement les équipes en charge du branding, du marketing, du service client et des opérations. Comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, la chaîne logistique est désormais intimement liée avec le service client¹⁰⁵.

Fournir des informations supplémentaires

grâce à la réalité augmentée n'est évidemment pas utile dans toutes les situations. Dans la plupart des cas, être capable de faire remonter les questions posées par les clients et y répondre rapidement suffira. Pour certains produits techniques et à forte valeur ajoutée, une catégorie de clients très technophiles souhaite déjà en savoir de plus en plus, et rapidement. Il est probable que cette tendance se démocratise à l'avenir.

Les informations ont besoin d'être étayées par des preuves. Les consommateurs n'ont pas le temps et les moyens de s'assurer de la véracité des informations qu'ils reçoivent. C'est donc aux marques d'appuyer ce qu'elles disent, afin d'alléger la charge mentale qui repose sur leurs clients. Aujourd'hui, proclamer des vérités ne suffit plus : la communication doit s'appuyer sur des faits établis. Qui plus est, adopter un discours de preuve, c'est aussi un excellent moyen de renforcer la confiance. Plus les entreprises progresseront dans le partage d'information, plus elles gagneront la confiance des consommateurs.

CE QUE NOUS SUGGÉRONS

RÉFLÉCHISSEZ

Étudier les questions que les consommateurs posent en ce moment dans (et à propos de) votre domaine d'activité. En dehors des canaux que vous maîtrisez, recherchez par quels moyens les consommateurs obtiennent des informations sur votre entreprise ou vos produits. Réfléchissez ensuite aux contenus que vous pouvez créer pour qu'ils n'aient plus à rechercher ces informations ailleurs.

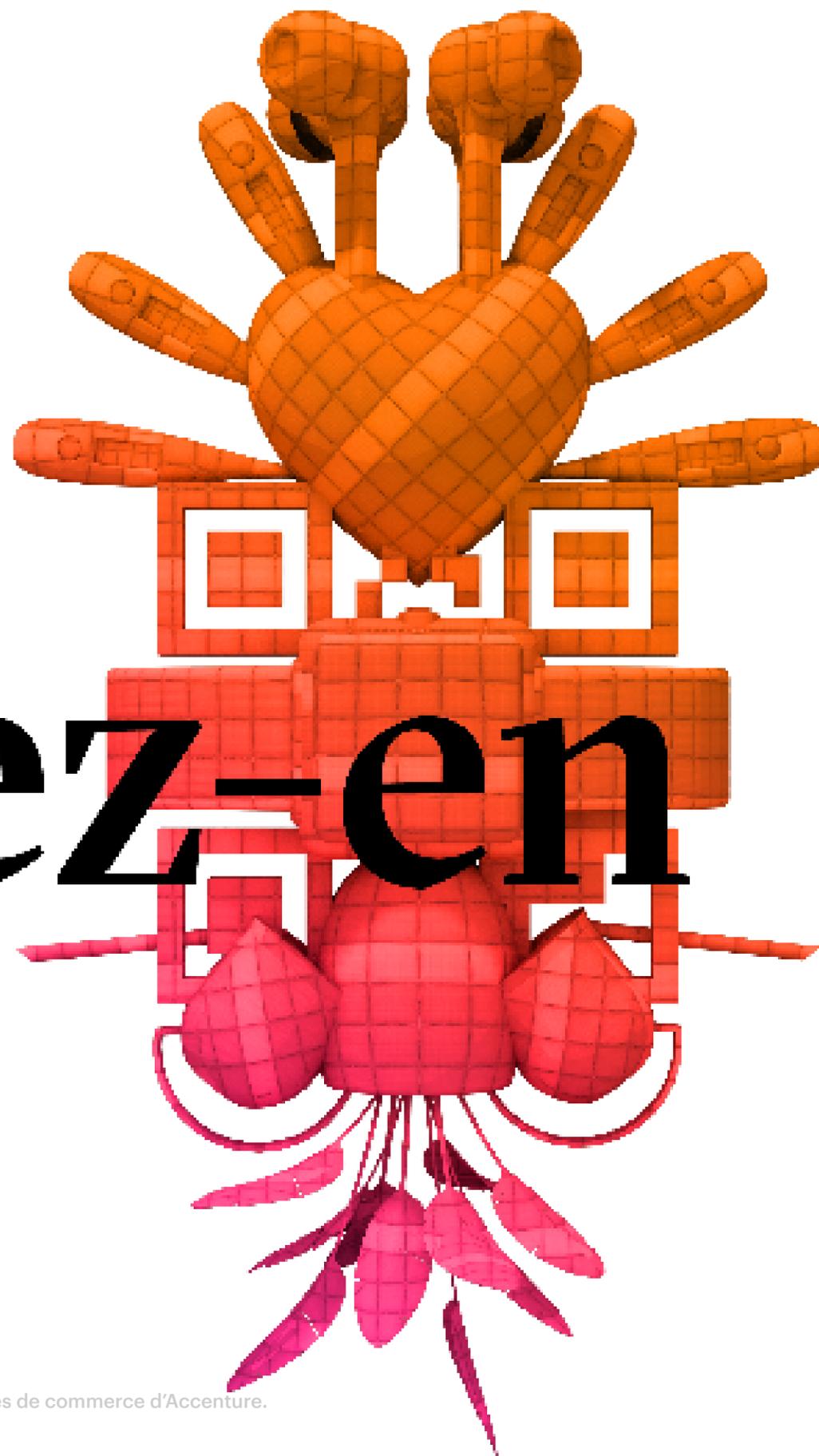
TRANSMETTEZ

Montrez à vos clients que vous jouez la carte de la transparence et du partage d'information, afin qu'ils se sentent en confiance lorsqu'ils effectuent leurs achats chez vous.

AGISSEZ

Produisez de nouveaux contenus pour renforcer la confiance des clients et démontrez votre engagement à répondre aux questions toujours plus nombreuses en lien avec vos produits et vos services. Le tout, de manière à ce que ces informations soient facilement accessibles, quel que soit le canal. Utilisez les données pour bien comprendre les informations recherchées par vos clients.

Prenez-en soin



×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=

Le désir de prendre soin des autres est une caractéristique fondamentalement humaine, mais elle est aujourd'hui devenue davantage visible et valorisée. Elle est même au cœur du débat public. Désormais, quels que soient leurs liens qu'elles entretiennent avec le domaine de la santé, les entreprises doivent définir la façon dont elles intègrent les notions de bienveillance, de bien-être et d'attention aux autres, aussi bien dans leurs organisations que dans leurs offres.

×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=×=

Le constat

La sollicitude et la compassion¹⁰⁶ sont enracinées dans la nature humaine. Elles sont même, sans aucun doute, ce qui définit l'humanité¹⁰⁷. Prendre soin d'autrui est un acte de bienveillance et une marque d'intérêt pour les autres, qui dépasse la seule empathie et permet de renforcer la confiance entre les individus.

Au cours de l'année écoulée, le soin - et même les "soins", sous toutes leurs formes - ont joué un rôle central, qu'il s'agisse de prendre soin de soi, de prendre soin des autres, des services de soins, ou encore des outils de prestation de soins, à la fois digitaux et physiques.





Premier constat : il est plus que jamais important de prendre soin de soi. Dans le monde entier, la pandémie a eu un impact indéniable sur la santé mentale des gens. C'est d'ailleurs l'un des signaux les plus forts que nous ont envoyés nos Design Studios du monde entier, lorsque nous avons commencé à travailler sur les tendances de l'année. Au Royaume-Uni, 87% des responsables des ressources humaines ont noté une augmentation du nombre d'employés ayant signalé des problèmes de santé mentale, et 82% d'entre eux ont vu un nombre accru d'employés se plaindre de la solitude¹⁰⁸.

En France, 41% des salariés du privé estimaient en septembre 2021 que la crise sanitaire avait eu un "impact négatif" sur leur santé mentale, d'après sondage de Malakoff Humanis¹⁰⁹. 29 % des salariés disent avoir ressenti davantage de stress, et 14 % déclarent même avoir développé des habitudes addictives (tabac, alcool...) avec la pandémie.

Dans ce contexte, nous observons une volonté croissante d'ouvrir et d'entretenir un dialogue au sujet de la santé mentale. De nombreuses célébrités ont communiqué sur ce sujet, en montrant qu'elles étaient prêtes à reconnaître leurs vulnérabilités.

Des athlètes de renommée mondiale ont fait le choix de placer leur santé mentale avant toute autre considération dans des situations hautement médiatisées, comme lorsque Simone Biles s'est retirée de certaines compétitions aux Jeux olympiques de Tokyo ou que la tenniswoman japonaise Naomi Osaka s'est retirée du tournoi de Roland Garros pour prendre soin d'elle et préserver sa santé mentale.

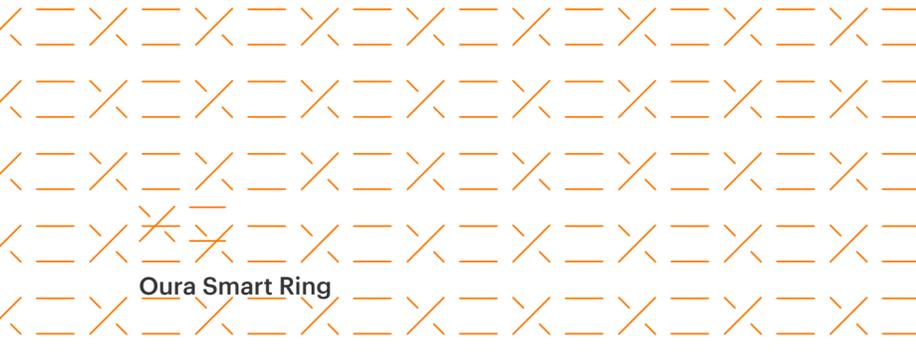


Avec la pandémie, l'accès aux services nous permettant de prendre soin de nos proches a aussi été limité ou perturbé. Les aidants ont donc dû endosser davantage de responsabilités – assurer l'école à la maison, gérer les rendez-vous médicaux, effectuer des achats pour leurs parents – en sus d'un emploi du temps déjà chargé avant la pandémie.

Ces tâches supplémentaires et non évitables ont augmenté la charge de travail de personnes déjà débordées¹¹⁰. À Singapour, par exemple, les

citoyens de 35 à 54 ans qui ont dû assumer des responsabilités supplémentaires en ont subi les effets négatifs, tant sur le plan financier que sur le plan de leur propre santé, car ils devaient à la fois prendre soin de leurs enfants¹¹¹ et de leurs parents. Cette situation s'est probablement produite ailleurs dans le monde.

En France, la pandémie a obligé une partie des Français à prendre le rôle d'aidant pour la première fois : 14% des aidants interrogés dans une étude menée par Embracing Carers, indiquent avoir



Oura Smart Ring



commencé à assumer ces responsabilités en réaction à la pandémie. En outre, 67% des aidants français estiment que la pandémie a rendu la dispense de soins encore plus difficile à gérer, car la situation actuelle leur impose davantage de travail et de responsabilités

Les métiers liés au “care” et aux services à la personne sont particulièrement exigeants sur le plan émotionnel : le personnel soignant, les médecins, infirmiers, auxiliaires de vie et tous ceux qui contribuent au système de santé ont subi une augmentation des cas d'épuisement professionnel et de burnout. En mars 2021, une méta-analyse compilant 65 études menées dans 21 pays a révélé que plus de 20% du personnel de santé a signalé avoir vécu des situations d'anxiété, de dépression et de troubles de stress post-traumatique liés à la pandémie ^{112, 113}.

Nous accordons également plus de temps et d'attention au bien-être de nos collègues. Le partage entre collègues des difficultés personnelles – deuils, difficultés psychologiques ou maladies – est devenu la norme. Ce poids

émotionnel accru au travail, qui s'ajoute aux attentes en matière de productivité, a amené certains managers à leur point de rupture, les incitant à envisager une reconversion¹¹⁴.

Au fil de l'année 2021, de plus en plus d'entreprises, de Nike à Bumble en passant par LinkedIn et Hootsuite, ont annoncé des mesures pour protéger la santé mentale des employés, par exemple en fermant les bureaux pendant une semaine¹¹⁵. Comme de nombreuses autres entreprises en 2021, Accenture a embauché une médecin en chef, la Dre Tamarah Duperval-Brownlee, afin qu'elle se concentre particulièrement sur le bien-être et l'engagement des employés¹¹⁶.

Prendre soin des employés est évidemment une obligation morale, mais le bien-être au travail a aussi des répercussions sur la productivité de l'entreprise, la résilience opérationnelle et la RSE. Tout cela renforce encore l'importance de favoriser une culture de la bienveillance au travail. Dans le même temps, la technologie a joué un rôle clé pour aider les gens à prendre

soin d'eux-mêmes et de leurs proches. Pendant la pandémie, la technologie a été une bouée de sauvetage pour bon nombre de personnes, que ce soit pour garder les entreprises ouvertes, permettre de faire des achats ou entretenir des relations avec famille et amis. Elle joue aussi un rôle central dans le domaine de la santé et des soins. Par exemple, l'application Careology aide les patients atteints de cancer à se sentir davantage en contrôle dans leur parcours de soin, et les connecte à un réseau de soutien¹¹⁷.

En matière de soins, la technologie est devenue à la fois un nouveau canal et une source de solutions, la pandémie ayant accéléré son adoption par le secteur de la santé et du bien-être. Le recours à la télémédecine s'est rapidement démocratisé au cours des dernières années, et un grand nombre de consultations médicales s'effectuent désormais à distance. Pour beaucoup de patients, la technologie a facilité l'accès aux soins médicaux. En France, Doctolib a par exemple permis la prise de plus de 80 millions de rendez-vous de vaccination en 2021¹¹⁸.

La nécessité de fournir des soins de manière différente a participé à un nouvel essor des dispositifs de suivi d'activité physique et de santé. Des outils comme les smartphones, les montres intelligentes ou les bagues connectées sont désormais largement utilisés pour mesurer la fréquence cardiaque ou le niveau d'oxygène dans le sang. En parallèle, l'intérêt pour le monitoring d'indicateurs de santé moins connus comme la variabilité de la fréquence cardiaque croît¹¹⁹, de même que l'intérêt pour les applications et les appareils permettant une meilleure gestion de l'anxiété et du stress¹²⁰.

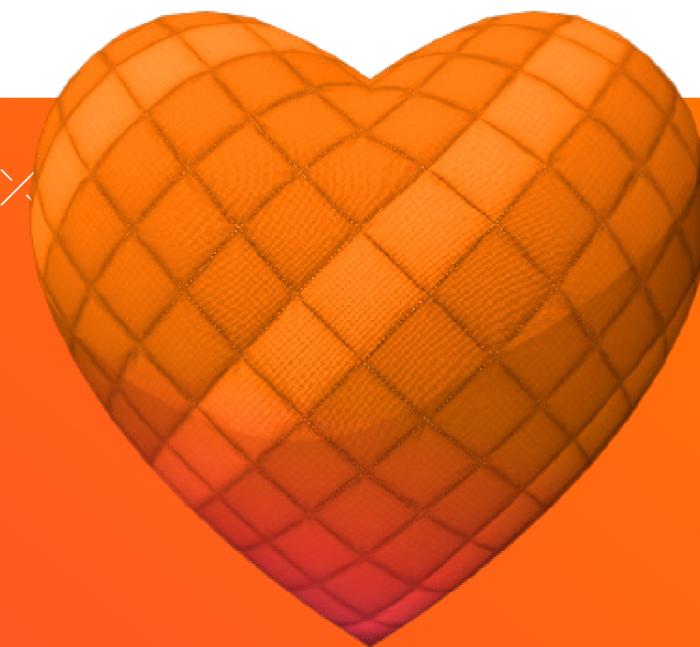
En outre, les individus sont de plus en plus à l'aise avec l'idée d'utiliser un mix de services numériques et physiques pour prendre soin d'eux-mêmes et des autres. Les entreprises développent donc de plus en plus des solutions hybrides. L'acquisition par Lululemon de Mirror, qui offre des cours d'entraînement personnel en direct à la maison, permet par exemple à cette marque de vêtements et d'accessoires de fitness d'élargir sa palette de services¹²¹.

Cette ouverture à l'utilisation des technologies

dans le domaine de la santé s'est encore accélérée avec l'inévitable recours au passe sanitaire dans de nombreux pays. La responsabilité collective que nous avons envers les personnes vulnérables nous a amenés à partager des informations médicales, afin de pouvoir accéder à des espaces publics tels que les restaurants, les salles de cinéma ou les aéroports, en général via un smartphone.

Ces passes sanitaires marquent une évolution comportementale majeure : le partage public d'informations médicales qui étaient jusqu'ici confidentielles. Si tous les citoyens ne sont pas nécessairement à l'aise avec le partage de ces informations, la majorité se plie à l'exercice, considérant qu'il s'agit d'une bonne façon de limiter les risques et de faciliter la réouverture des lieux accueillant du public.

La priorité accordée aux soins et au bien-être ne se limite plus au secteur de la santé : des entreprises extérieures à ce secteur imaginent elles aussi de nouvelles façons de prendre soin de leurs clients. Prendre soin de soi, des autres, mais aussi de ceux qui apportent des soins, est devenu aujourd'hui une priorité.



Alors que le pass sanitaire “Covid-19” était largement accepté pour re-ouvrir notre société et retrouver une vie sociale, les participants de nos focus groupes en ligne ont signalé un certain malaise quant à l'accès croissant des entreprises technologiques aux données de santé, à la façon dont elles pourraient les utiliser et à leur capacité de les utiliser de manière responsable et sécuriser.

Fjord Trends - Groupes de discussion virtuels dans sept pays (Brésil, Chine, Inde, Afrique du Sud, Espagne, Royaume-Uni, États-Unis).

Nombre de participants : 585. Septembre 2021

66

La notion de “soin” se développe au-delà de l’industrie de la santé. Toutes les entreprises doivent trouver de nouvelles façons de montrer de l’attention à leurs clients





Et ensuite

Prendre soin de soi et des autres va continuer à être une priorité, y compris pour les entreprises. En montrant qu'elles prennent soin de leurs clients et de leurs collaborateurs, les marques construisent des liens de confiance. Concrètement, cela signifie qu'elles doivent être en phase avec les préoccupations du moment, imaginer de nouveaux services et s'appuyer sur la technologie de façon pertinente et mesurée. Pas moins de 73% des consommateurs dans le monde considèrent désormais le « bien-être » comme un élément essentiel de toute stratégie de marque¹²².

D'ores et déjà, Spotify propose des programmes liés au bien-être, pour aider ses utilisateurs à se

sentir mieux¹²³. Nike forme des athlètes et des clients sur l'importance de prendre soin de soi¹²⁴. Unilever fait évoluer son discours pour expliquer que se sentir bien est plus important que d'en avoir l'air. La marque a notamment retiré le mot « normal » de toutes ses communications dans le domaine de la cosmétique et de l'hygiène¹²⁵.

Aux Etats-Unis, le service de fitness Peloton a bousculé les pratiques de son secteur en misant sur la communauté, avec toute une gamme d'appareils connectés. Afin de poursuivre son objectif de démocratiser l'accès au sport, l'entreprise a maintenant élargi son offre au-delà des seuls clients particuliers, en lançant "Peloton Corporate Wellness" à destination des entreprises¹²⁶. Dans le même esprit, Zwift permet de faire du vélo à la maison, mais en compagnie d'une communauté de cyclistes qui partagent leur passion. Une large variété d'itinéraires sont proposés, dont une version virtuelle du Tour de France¹²⁷. Dans ces quelques exemples, les notions de bien-être personnel et d'attention aux autres sont totalement intégrées aux services et aux produits proposés.

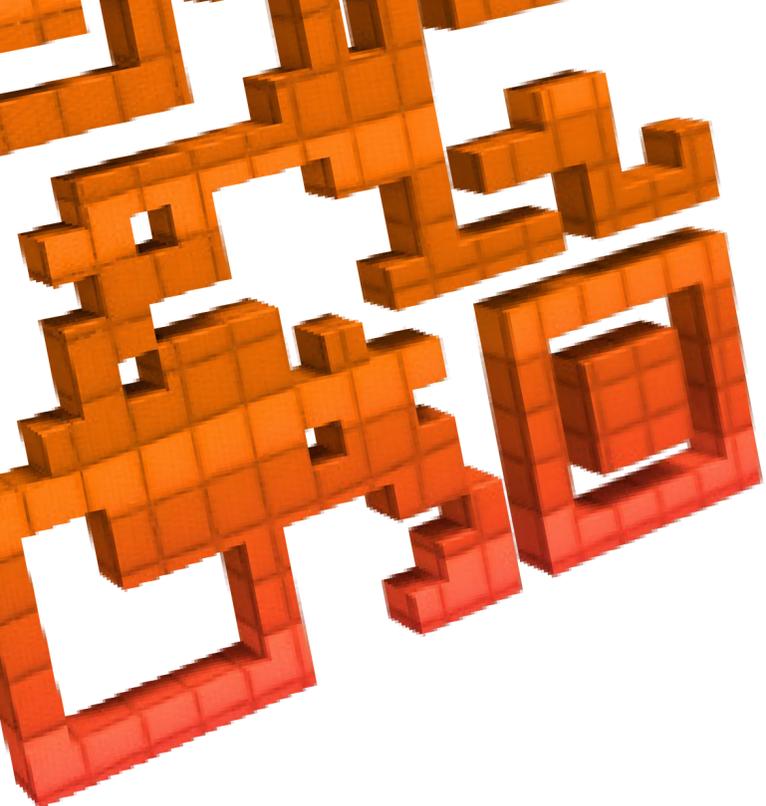
Pour l'avenir, la bienveillance, la compassion et le "care" en général ouvrent de nombreux horizons aux entreprises. Ces différentes dimensions doivent être intégrées très en amont dans la conception de nouveaux produits et services.

Cette nouvelle proposition de valeur peut prendre plusieurs formes :

Premièrement, en allant plus loin en termes d'accessibilité : les marques doivent absolument se demander si leur définition de l'accessibilité est assez large.

Actuellement, 15% de la population mondiale, soit 1,2 milliard de personnes, ont une forme quelconque d'invalidité¹²⁸. Pourtant, moins de 10 % des sites Web ont des fonctions pour permettre aux personnes avec certains handicaps de les utiliser¹²⁹. Dans le même temps, le nombre de poursuites judiciaires liées à l'accessibilité numérique pour les personnes handicapées ne cesse d'augmenter¹³⁰. Au moment de la rédaction du présent rapport, moins de 3 % des sites Web les plus importants dans le monde (un million) se





La conception multisensorielle est une approche empathique, qui tient compte des différentes façons d'appréhender un produit ou un service.

révèlent être totalement conformes aux normes d'accessibilité¹³¹.

Dans un contexte d'adoption massive des services en ligne, les marques doivent donc se pencher sur l'accessibilité de leurs canaux, produits et services.

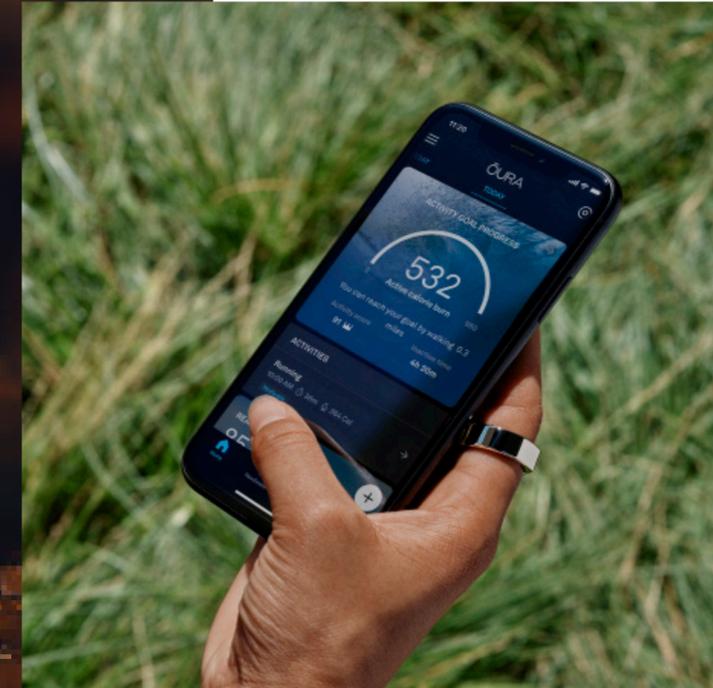
Le sujet de l'accessibilité ne concerne pas seulement les personnes en situation de handicap : en France, le défenseur des droits s'est récemment inquiété des difficultés rencontrées par les personnes âgées de plus de 65 ans dans la réalisation de leurs démarches administratives : plus d'un quart d'entre elles y sont confrontées. Le rapport souligne l'impact de la dématérialisation sur l'accès aux services publics par cette catégorie de population, dont 30 % indiquent ne pas disposer d'un accès à Internet à leur domicile.

Deuxièmement, en priorisant le bien-être psychologique et la sécurité :

Intégrer le bien-être psychologique et la sécurité

dès les phases de design est devenu essentiel. Ce n'est pas totalement nouveau, mais l'utilisation des "dark patterns", servant à influencer le comportement des internautes, échappe de moins en moins au regard critique de l'opinion publique. Le choix d'indicateurs (KPI) permettant de prendre en compte le rapport bénéfice-risque pour les utilisateurs va aussi devenir un élément différenciant pour les entreprises. TikTok a par exemple récemment publié un guide pratique au sein de son "Safety Center" à propos des troubles alimentaires et des risques de suicide, tout en renforçant ses dispositifs de prévention des comportements à risque sur sa plateforme¹³².





Troisièmement, en renforçant l'inclusion, grâce à la conception multisensorielle. La conception multisensorielle est une approche empathique, qui tient compte des différentes façons d'appréhender un produit, un service, un environnement ou une expérience et d'y réagir de manière subtile ou évidente, consciente ou inconsciente¹³³. Au-delà de la primauté accordée à la conception visuelle, la conception

multisensorielle intègre des fonctionnalités qui font appel à d'autres sens, tels que l'odorat ou le toucher. Dans les propositions de valeur associées aux soins, l'audio présente un potentiel non négligeable.

La voix apporte de la nuance, du contexte crée un lien émotionnel. Les plateformes d'"audio social", comme Clubhouse ou Twitter

Spaces¹³⁴, relient maintenant les individus grâce à des conversations sur des centres d'intérêt commun. Alimentés par le désir d'entretenir des interactions loin des écrans, les services vocaux ont connu un essor pendant la pandémie, illustré par le développement des podcasts, l'utilisation des assistants vocaux et la vente de matériel comme les écouteurs sans fil.

Aux États-Unis, 67 millions d'Américains

écoutent des podcasts chaque mois et la diffusion de contenu audio augmente de 32 % chaque année. 41% des Américains utilisent désormais la recherche vocale chaque jour¹³⁵.



Quatrièmement, en jetant un regard neuf sur l'expérience des employés.

Revoir ses process et ses règles internes de manière à alléger la charge mentale des salariés: c'est un moyen parfois complexe, mais efficace, de prendre soin de ses équipes. Imposer une journée sans réunion n'est pas suffisant. Il faut aller plus loin et agir en profondeur. Accenture a déjà étudié la façon dont les spécialistes du marketing prennent soin de leurs équipes en "désencombrant" leurs journées de travail dans l'étude "The Great Marketing Declutter"¹³⁶.

Dans les moindres aspects de leur activité, les employeurs peuvent libérer leurs collaborateurs des tâches fastidieuses et faciliter leur quotidien, afin que les équipes puissent se consacrer pleinement aux tâches importantes. Cela peut se traduire par exemple par une réduction du nombre de clics et d'étapes de validation dans les outils internes ou par la limitation des notifications dans les réseaux sociaux de l'entreprise. Bref, tous les éléments qui peuvent contribuer à diminuer le bruit.

Enfin, faire preuve d'attention aux autres signifie également faire tout ce qui est possible pour protéger les données des clients. Avec l'essor des services numériques liés à la santé et au bien-être, la sécurité des données personnelles est de plus en plus menacée. Dans le même temps, les organisations qui fournissent des services ou des produits doivent répondre à la demande toujours plus importante des utilisateurs pour de nouvelles couches d'information à chaque point d'interaction, ce que nous avons exploré en profondeur dans la tendance précédente.

La bienveillance et l'attention que nous portons aux autres ont toujours fait partie intégrante de notre humanité. La différence, c'est que cette caractéristique est aujourd'hui devenue plus visible et plus ouvertement débattue : il s'agit d'une évolution bienvenue. Designers et entreprises doivent en tenir compte pour être en mesure de répondre aux attentes. En parler ne suffit pas. Ils doivent se donner pour objectif de concevoir leurs produits et services en intégrant ces notions très en amont dans leurs réflexions.

CE QUE NOUS SUGGÉRONS

RÉFLÉCHISSEZ

Considérez l'attention que vous portez à vos clients et collaborateurs comme une chose qui est autant formelle qu'informelle. C'est un travail important et exigeant sur le plan émotionnel. Pensez à une façon d'élaborer des produits et services (et les KPIs associés) qui répondent aux besoins de ceux dont le travail quotidien consiste à prodiguer des soins.

TRANSMETTEZ

Communiquez clairement l'idée que prendre soin des autres n'a rien d'un intérêt commercial. Définissez ce que cette idée de bienveillance signifie pour votre entreprise, puis utilisez-la comme fil conducteur dans votre travail de design et vos communications.

AGISSEZ

Débarrassez votre entreprise des points de frictions pour vos collaborateurs et vos clients. Recherchez des moyens de limiter le « bruit » (dans vos communications, vos processus internes, vos produits et services...), afin de libérer les équipes, pour qu'elles puissent se consacrer aux tâches importantes.

References

01 Venez comme vous êtes

[Kristine Olson, Tait Shanafelt, Steve Southwick, JAMA Network, “Pandemic-driven posttraumatic growth for organizations and individuals”, October 8, 2020](#)

[BBC News, “China’s new ‘tang ping’ trend aims to highlight pressures of work culture”, June 3, 2021](#)

[Tech@Facebook, “5 factors that will change how we work in 2021 and beyond”, December 1, 2020](#)

[Anthony Klotz, The Verse, “Anthony Klotz of defining the great resignation”, Accessed November 23, 2021](#)

[John Swartz, Market Watch, “Big Tech is suffering from a ‘Great Resignation’ of workers, who say ‘It’s a good time to leave’”, August 6, 2021](#)

[Sean Fleming, World Economic Forum, “Survey: 40% of employees are thinking of quitting their jobs”, June 2, 2021](#)

[Robert Half, PR Newswire, “Robert Half research points to strong job optimism among U.S. workers”, June 15, 2021](#)

[Stella Yifan Xie, Liyan Qi, The Wall Street Journal, “Chinese factories are having labor pains – ‘we can hardly find any workers’”, August 25, 2021](#)

[IFO Institute, “More and more companies lament lack of skilled workers”, August 12, 2021](#)

[Office for National Statistics, “Vacancies and jobs in the UK: October 2021”, October 12, 2021](#)

[Leïla de Comarmond, Les Echos, Le chômage encore en net recul en fin d’année en France, December 27, 2021](#)

[Megan Carnegie, Wired, “The real reason it’s impossible to hire anyone right now”, September 20, 2021](#)

[Liz Stevens, Best Money Moves, “Is your employee doing side work?”, September 25, 2019](#)

[Mary Hanbury, Business Insider, “Etsy is buying social shopping app Depop for \\$1.6 billion, hoping to woo Gen Z shoppers”, June 2, 2021](#)

[Shopify, “Shopify to announce third-quarter 2021 financial results October 28, 2021”, October 7, 2021](#)

[Naimeesha Murthy, Forbes, “The continuous growth and future of the creator economy”, August 30, 2021](#)

[John Koetsier, Forbes, “2 million creators make 6-figure incomes on YouTube, Instagram, Twitch globally”, October 5, 2020](#)

[Aaron Pressman, Danielle Abril, Fortune Magazine, “YouTube’s creator economy is bigger and more profitable than ever”, June 2, 2021](#)

[Meta \(formerly Facebook\), “Investing \\$1 billion in creators”, July 14, 2021](#)

[Airbnb, “Airbnb experiences”, Accessed November 3, 2021](#)

[Bobby Allyn, NPR, “Tired of the social media rat race, journalists move to writing substack newsletters”, December 2, 2020](#)

[Jennifer Surane, Bloomberg, “Deutsche Bank calls end of honeymoon phase with remote work”, September 7, 2021](#)

[Bianca Healey, Business Insider Australia, “‘Traditional workplaces will become the exception’: Canva says employees will only need to come to the office 8 times a year”, August 31, 2021](#)

[EY Press, “Majority of surveyed Southeast Asia \(SEA\) employees prefer not to return to pre-COVID-19 ways of working”, July 13, 2021](#)

[Carmen Sánchez-Silva, El País, “Spanish companies divided over employees’ return to the workplace”, August 31, 2021](#)

[Accenture, Business Futures 2021, June, 2021](#)

[Canvas8, “How can technology encourage empathy?”, February 25, 2016](#)

[Alex Christian, Wired, “The Great Resignation is here and no one is prepared”, August 27, 2021](#)

[Moves Financial, “Our vision”, Accessed November 23, 2021](#)

02 Et si l’abondance n’était plus une évidence ?

[Motoko Rich, Stanley Reed, Jack Ewing, The New York Times, “Clearing the Suez Canal took days. Figuring out the costs may take years”, March 31, 2021](#)

[Kevin Varley, Ann Koh, Aljazeera | Bloomberg, “China port congestion worsens as ships divert away from Ningbo”, August 18, 2021](#)

[Pete Evans, CBC News, “How the COVID-19 semiconductor shortage has brought Canada’s car industry to a halt – again”, October 20, 2021](#)

[Canvas8, “General Motors shuts plants despite high demand for cars” September 8, 2021](#)

[Automotive News, “Honda says Japan output 60% below plan on parts shortage” September 18, 2021](#)

[BBC News, “Vietnam lockdown adds to global coffee supply concerns”, August 30, 2021](#)

[Ken Parks, Bloomberg, “Global shipping woes squeeze more South American beef exporters”, August 26, 2021](#)

[Chiara Albanese, Alessandra Migliaccio, Bloomberg, “Italy’s Tomato](#)

[harvest threatened by can shortage”, June 9, 2021](#)

[Holly Ellyatt, CNBC, “After causing chaos in the UK, truck driver shortages could soon hit the rest of Europe”, October 4, 2021](#)

[Andrea Noble, Route Fifty, “Deploying the National Guard to fill a school bus driver shortage”, September 14, 2021](#)

[Stephen Staczynski, Bloomberg, “Europe’s energy crisis is coming for the rest of the world too”, September 27, 2021](#)

[Vincent Ni, The Guardian, “The party’s over: China clamps down on its tech billionaires”, August 21, 2021](#)

[Aryn Baker, TIME, “Climate, not conflict. Madagascar’s famine is the first in modern history to be solely caused by global warming”, July 20, 2021](#)

[Augusta Saraiva, Bloomberg, “Top soy, coffee, sugar ports tackle climate change in Brazil”, July 27, 2021](#)

[James Davey, Reuters, “UK meat industry warns of imminent supply threat from CO2 crisis”, September 20, 2021](#)

[Sarah Butler, The Guardian, “Fast food: the new wave of delivery services bringing groceries in minutes”, May 22, 2021](#)

[Ruth Franková, Radio Prague International, “Czechs start shopping for Christmas amid fears of rising prices and shortage of goods”, October 19, 2021](#)

[Accenture, Fjord Trends 2021, “Liquid Infrastructure”, December 14, 2020](#)

[Chavie Lieber, Business of Fashion, “H&M’s & Other Stories, Weekday join Swedish fashion rental platform”, June 22, 2021](#)

[Rosie King, ABC Australia, “‘Right to repair’ movement growing in Australia, as Apple and others design products with shorter lifespans”, July 9, 2021](#)

[Christina Criddle, BBC News, “EU rules to force USB-C chargers for all phones”, September 23, 2021](#)

[Alohas.io, Accessed November 3, 2021](#)

[Lidl, “A Lidl first: Prevented ocean plastic”, November 3, 2021](#)

[General Mills, “General Mills to reduce absolute greenhouse gas emissions by 30% across its full value chain over the next decade”, September 21, 2021](#)

[The Council for Sustainable Business \(CSB\), “Get Nature Positive”, November 3, 2021](#)

[World Economic Forum, “What is ‘nature positive’ and why is it key to our future?”, June 23, 2021](#)

03 La prochaine frontière

[Chirlien Pang, Sekg, “Understanding gamer psychology: why do people play games?”, January 31, 2017](#)

[J. Clement, Statista, “Daily active users \(DAU\) of Roblox games worldwide from 4th quarter 2018 to 2nd quarter 2021”, August 19, 2021](#)

[Jon Radoff, Medium | Building the Metaverse, “Jobs in the metaverse”, October 11, 2021](#)

[Tatiana Koffman, Forbes, “Play-to-earn: the new crypto paradigm redefining the future of work”, September 29, 2021](#)

[Zoe Kleinman, BBC News, “Twelve-year-old boy makes £290,000 from whale NFTs”, August 27, 2021](#)

[Jennifer Hahn, Dezeen, “Andrés Reisinger sells collection of ‘impossible’ virtual furniture for \\$450,000 at auction”, February 23, 2021](#)

[Sofia Mahirova, Dazed Digital, “A virtual Gucci bag has sold for more than the IRL version”, May 26, 2021](#)

[Watch Netflix Together, Accessed November 23, 2021](#)

[Apple Developer, “Bring SharePlay to your app with Group Activities”, August 27, 2021](#)

[Walé Azeez, CNN, “Facebook to hire 10,000 people in EU to build the ‘metaverse’”, October 18, 2021](#)

[Deborah Bach, Microsoft | Transform, “U.S. army to use HoloLens technology in high-tech headsets for soldiers”, June 8, 2021](#)

[Punchdrunk, “Punchdrunk is working in partnership with Niantic to develop the next generation of live experience”, November 4, 2021](#)

[Alex Heath, The Verge, “Snap’s new Spectacles let you see the world in augmented reality”, May 20, 2021](#)

[Unreal Engine, “Meed the MetaHumans”, Accessed November 4, 2021](#)

[Burberry, “Burberry drops NFT collection in mythical games’ Blankos Block Party”, August 4, 2021](#)

[SM, Speedway Media, “You can now have a NASCAR digital horse – partnership with Zen Run Digital”, August 25, 2021](#)

References

[Isabelle Lee, Business Insider, “Visa purchases CryptoPunk NFT for \\$150,000 as it gets involved in the booming digital-collectibles market”, August 23, 2021](#)

[TikTok, “You’re invited to TikTok world”, September 1, 2021](#)

[Hiroko Tabuchi, The New York Times, “NFTs are shaking up the art world. They may be warming the planet, too”, April 13, 2021](#)

04 La vérité, rien que la vérité

[Google, “From the garage to the Googleplex”, Accessed November 23, 2021](#)

[Richard Edelman, Edelman, “20 years of trust”, November 4, 2021](#)

[Roderick M. Kramer, Harvard Business Review, “Rethinking trust”, June 2009](#)

[Edelman, “Edelman Trust Barometer 2021”, January 2021](#)

[Kara Fox, CNN, “Vaccine hesitancy in pregnant people drives rise in Covid hospitalizations”, October 13, 2021](#)

[UK Health Security Agency, “Covid-19 vaccination: a guide on pregnancy and breastfeeding”, Accessed November 23, 2021](#)

[Richard Edelman, Edelman, “Trust, the new brand equity”, June 23, 2021](#)

[Co-operative, “Conscious consumerism forecast to hit record highs as it continues to rise during the pandemic”, December 30, 2020](#)

[Business Wire, “Research from NYU Stern Center for Sustainable Business and IRI highlights the permanence of sustainability-marketed products”, September 28, 2021](#)

[Peter Adams, Marketing Dive, “What’s next for sustainability in marketing following a year of surprising resilience?”, October 14, 2021](#)

[thredUP, “How dirty is your closet?”, Accessed November 23, 2021](#)

[Everlane, Accessed November 23, 2021](#)

[Tatiana Walk-Morris, Retail Dive, “Bobbi Brown Cosmetics debuts digital beauty consultations”, May 6, 2021](#)

[Adele Peters, Fast Company, “This credit card cuts you off once you’ve exceeded your carbon footprint”, September 9, 2019](#)

[Accenture, “Growth: It comes down to experience. Moving beyond CX to the Business of Experience”, Accessed November 23, 2021](#)

05 Prenez soin de vous - et des autres

[Samuel Paul Veissière, Psychology Today, “Caring for others is what made our species unique”, October 28, 2015](#)

[James Cook, Business Leader, “8 in 10 employers report increase in staff disclosing mental health issues”, October 14, 2021](#)

[Juliet Macur, The New York Times “Simone Biles is withdrawing from the Olympic all-around gymnastics competition”, July 28, 2021](#)

[Vivienne Tay, The Business Times, “Singaporeans aged 35-54 hit hardest by Covid-19 pandemic: Prudential”, September 27, 2021](#)

[Kelly Gooch, Kelly, Becker’s Hospital Review, “More than 20% of healthcare workers experienced mental health challenges during pandemic, global study shows”, March 11, 2021](#)

[Yufei Li, Nathaniel Scherer, Lambert Felix, Hannah Kuper, PlosOne Journal, “Prevalence of depression, anxiety and post-traumatic stress disorder in health care workers during the COVID-19 pandemic: a systematic review and meta-analysis”, March 10, 2021](#)

[Gianpiero Petriglieri \(@gpetriglieri\), Twitter, October 11, 2021](#)

[Jennifer Alsever, Fortune, “Why more companies like Nike are closing their offices for a mental health break”, September 6, 2021](#)

[Accenture, Careers Blog, “From the top down, we’re prioritizing mental health and well-being”, October 6, 2021](#)

[Careology, Accessed November 23, 2021](#)

[Alicia Phaneuf, Business Insider, “Latest trends in medical monitoring devices and wearable health technology”, January 11, 2021](#)

[Brian Heater, TechCrunch, “Lululemon set to acquire home fitness startup Mirror for \\$500M”, June 29, 2020](#)

[David Ford, Ogilvy, “Consumers expect all brands to provide wellness offerings, new Ogilvy study finds”, October 14, 2020](#)

[Exchange4Media, “Self-care on Spotify – A ‘chill pill’ for your brand”, June 28, 2021](#)

[Nike, “Improve your grit by prioritising self-care”, June 5, 2020](#)

[Unilever, “Unilever says no to ‘normal’ with new positive beauty vision”, September 3, 2021](#)

[Peloton, “Corporate wellness”, Accessed November 23, 2021](#)

[Alex Ballinger, Cycling Weekly, “Zwift virtual Tour de France 2020:](#)

[everything you need to know”, July 11, 2020](#)

[WeThe15, Accessed November 23, 2021](#)

[Anshuman Rathore, Gartner, “Telehealth takes over”, April 19, 2021](#)

[Monsido, “33 accessibility statistics you need to know in 2021”, April 14, 2021](#)

[Ann-Marie Alcántara, The Wall Street Journal, “Lawsuits over digital accessibility for people with disabilities are rising”, July 15, 2021](#)

[WebAIM, “The WebAIM Million”, April 30, 2021](#)

[Chris Melore, “There are nearly 50 harmful effects linked to social media use”, October 13, 2021](#)

[Amanda Silberling, TechCrunch, “TikTok expands mental health resources, as negative reports of Instagram’s effect on teens leak”, September 14, 2021](#)

[Melissa Marsh, Kristin Mueller, Work Design Magazine, “Multisensory design: the empathy-based approach to workplace wellness”, Accessed November 23, 2021](#)

[Adswizz, Accessed November 23, 2021](#)

[K. Bell, Engadget, “Twitter will make it easier to discover and listen to audio Spaces”, September 23, 2021](#)

[Accenture, “The great marketing declutter”, Accessed November 4, 2021](#)

Crédits d'image

Page 6. Man recording instructional video
Credit: Getty Images

Page 7. Male hands knitting near a cup of tea
Credit: Getty Images

Page 8. Help wanted sign in window
Credit: Getty Images

Page 8. depop user taking photos of models
Credit: Courtesy of depop

Page 10. Runner stretching outdoors
Credit: Getty Images

Page 11. Woman working from home with laptop
Credit: Stocksy (Courtesy of Accenture Brand image library)

Page 12. Mother working from home with family of four
Credit: Getty Images

Page 13. Coworkers in a light-filled office
Credit: Getty Images

Page 15. depop app
Credit: Courtesy of depop

Page 15. Person taking photo of sweater
Credit: Getty Images

Page 19. Ever Given in the Suez Canal (3d rendering)
Credit: Adobe Stock

Page 20. Baobab trees in Madagascar
Credit: Getty Images

Page 21. Young people at a climate protest
Credit: Getty Images

Page 22. Shipping trucks parked at depot
Credit: Getty Images

Page 23. Woman repairing a mobile phone
Credit: Getty Images

Page 24. Deserted gas station
Credit: Getty Images

Page 25. Half empty carpark
Credit: Getty Images

Page 26. Woman looking at empty market shelves
Credit: Getty Images

Page 27. Helicopter battling a fire
Credit: Getty Images

Page 28. Fish swimming through plastic waste
Credit: Adobe Stock

Page 31. Gucci Garden on Roblox
Credit: Courtesy of Roblox

Page 32. Female video gamer
Credit: Getty Images

Page 33. Meme Minter NFT icon
Credit: Fakurian Design on Unsplash

Page 35. CryptoPunk purchased by Visa
Credit: Courtesy of Visa

Page 36. Micah Johnson crypto art
Credit: Courtesy of Micah Johnson for Visa

Page 37. Andrés Reisinger's Hortensia Chair
Credit: Courtesy of Andrés Reisinger

Page 38. Couple standing in light installation
Credit: Stocksy (Courtesy of Accenture Brand image library)

Page 39. Woman wearing VR goggles
Credit: Getty Images (Courtesy of Accenture Brand image library)

Page 40. VR goggles in abstract space
Credit: Getty Images

Page 40. Virtual city scape
Credit: Getty Images

Page 44. Woman gazing up on gradient background
Credit: ThisIsEngineering on Unsplash
(Courtesy of Accenture Brand image library)

Page 45. Hand paying with mobile device
Credit: Getty Images

Page 46: Fair trade certified garment inscription
Credit: Getty Images

Page 47. Young man examining product information
Credit: Getty Images

Page 48. thredUP warehouse
Credit: Courtesy of thredUP

Page 49. Shopping with augmented reality app
Credit: Getty Images

Page 50. Young man using virtual assistant
Credit: Getty Images

Page 51. Hand holding a black credit card
Credit: Getty Images

Page 52. Food being sold in an Indian market
Credit: Stocksy (Courtesy of Accenture Brand image library)

Page 52. Open shop sign in New York
Credit: Mike Petrucci on Unsplash

Page 53. Sari factory in Rajasthan
Credit: Getty Images

Page 57. Mother working from home with baby
Credit: Getty Images

Page 58. Two seated nurses
Credit: Getty Images

Page 59. Man wearing an Oura Ring whilst washing dishes
Credit: Courtesy of Oura Ring

Page 61. Pregnant woman checking pregnancy tracker app
Credit: Getty Images

Page 62. Woman taking a virtual mediation class at home
Credit: Getty Images

Page 63. Man taking a virtual spinning class at home
Credit: Getty Images

Page 64. Children playing outside
Credit: Getty Images

Page 65. Virtual assistant
Credit: Getty Images

Page 65. Oura Ring app
Credit: Courtesy of Oura Ring

Page 66. Father reading to children in the dark
Credit: Getty Images

Methodologie

Externalisation ouverte par notre personnel

Chaque année, nous demandons à plus de 2 000 concepteurs et innovateurs de la communauté Design d'Accenture Interactif d'être à l'affût des signes et des tendances qui pourraient avoir des répercussions importantes. Nous organisons des ateliers sur les Tendances Fjord de juin à août dans plus de 40 emplacements partout dans le monde. Ensuite, les équipes partagent leurs meilleures idées avec l'équipe de la rédaction pendant les mois d'août et de septembre. À partir de cela, l'équipe de rédaction travaille à élaborer et à peaufiner le rapport sur les tendances

Validation de nos tendances auprès d'experts

Une fois les tendances développées avec soin, nous les mettons à l'épreuve avec nos propres experts des services de gestion organisationnelle et du talent, de la chaîne d'approvisionnement et des opérations, de la technologie, du développement durable, de la recherche et du développement, entre autres.

Équipe de la rédaction de Tendances Fjord 2022

Mark Curtis, Martha Cotton, Nick de la Mare, Talya Fisher, Katie Burke, Jussi Edlund, Michael Honeck, Quezia Soares, Lucia Ciranova, Elisabeth Edvardsen, Morgan Smith, Helen Tweedy, Meg Carter.

Remesh.ai

Nous avons élargi notre champ de recherche afin de valider les termes à l'externe en organisant une série de groupes de discussion dans sept marchés internationaux (Royaume-Uni, États-Unis, Brésil, Chine, Espagne, Afrique du Sud et Inde).

Équipe de recherche Tendances Fjord 2022

Agneta Björnsjö, Jhaharha Lackram.

A propos d'Accenture

Accenture est un des leaders mondiaux des services aux entreprises et administrations, avec une expertise de pointe dans les domaines du numérique, du cloud et de la sécurité. Combinant une expérience unique et une expertise spécialisée dans plus de 40 secteurs d'activité, Accenture s'appuie sur le plus grand réseau international de centres de technologie avancée et d'opérations intelligentes pour offrir à ses clients des services Strategy & Consulting, Interactive, Technology et Operations. Avec 674 000 employés, Accenture s'engage chaque jour auprès de ses clients dans plus de 120 pays, à réaliser la promesse de la technologie alliée à l'ingéniosité humaine. Accenture s'appuie sur le changement pour générer de la valeur et créer une réussite partagée avec ses clients, ses collaborateurs, ses actionnaires, ses partenaires et ses communautés.

Site Internet: www.accenture.com/fr

A propos d'Accenture Interactive

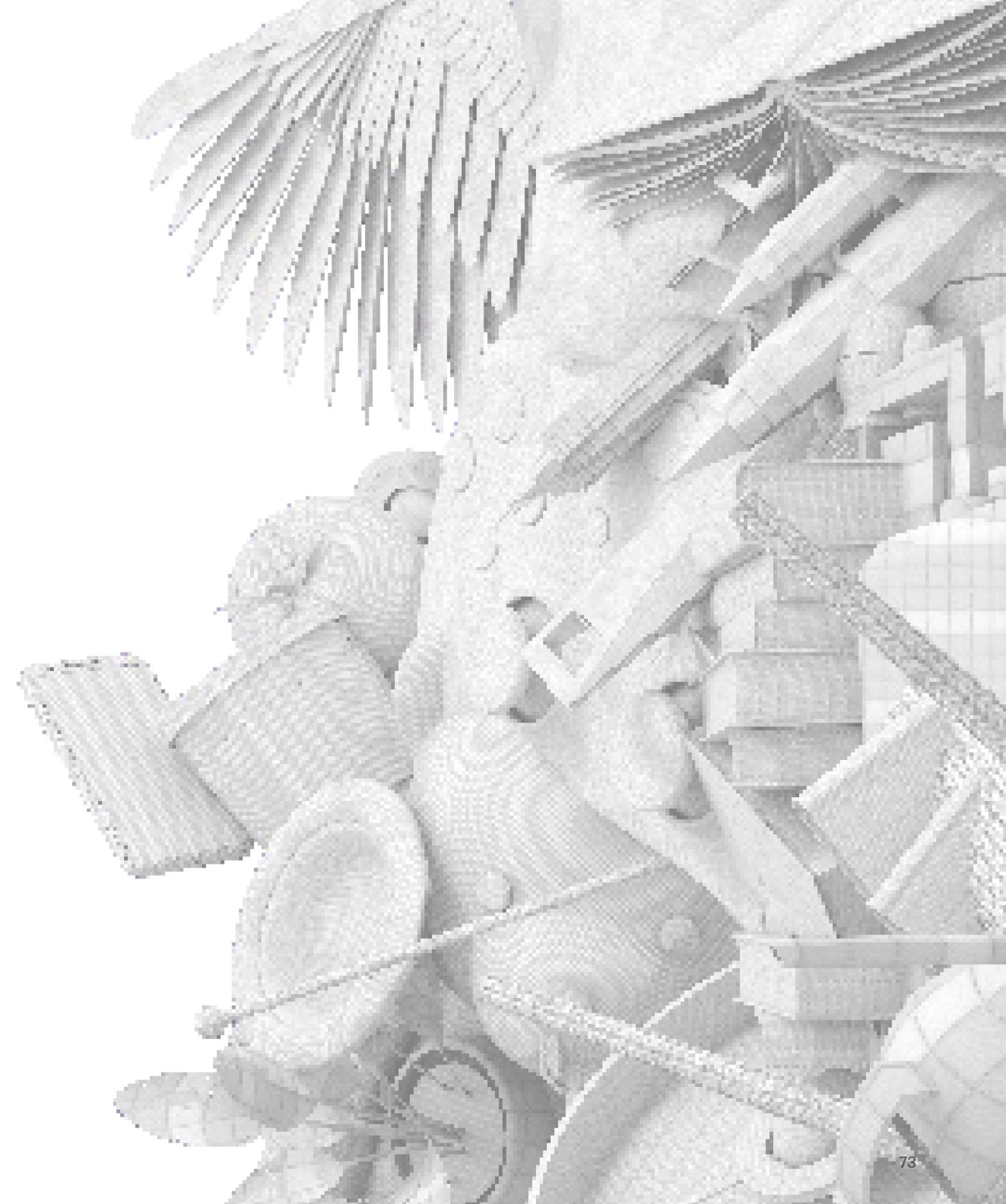
Accenture Interactive réimagine l'entreprise par l'expérience. Nous favorisons une croissance durable en créant des expériences significatives qui se situent à l'intersection de la finalité et de l'innovation. En associant les connaissances humaines et commerciales approfondies aux possibilités de la technologie, nous concevons, construisons, communiquons et gérons des expériences qui rendent la vie plus facile, plus productive et plus gratifiante. Accenture Interactive est classée comme la plus grande agence numérique au monde par Ad Age et a été désignée comme l'entreprise la plus innovante par Fast Company.. Pour en savoir plus, suivez-nous:

[@accentureACTIVE](https://twitter.com/accentureACTIVE)

Site Internet: www.accenture.com/interactive

Ce contenu est fourni à titre d'information générale et ne vise pas à remplacer la consultation de nos conseillers professionnels.

Le présent document renvoie à des marques ou à des entreprises qui appartiennent à des tiers. Toutes les marques ou entreprises des tiers appartiennent à leurs propriétaires respectifs. En faisant référence à ces marques ou entreprises, nous ne cherchons aucunement à laisser croire ou sous-entendre que leurs propriétaires cautionnent ou commanditent ce document.



W X Z / L O // // X

FJORD TRENDS 2022