



Réussir à l'ère de l'expérience client universelle

Étude France 2018
Customer Experience Excellence KPMG

en partenariat avec l'AFRC



Édito



Chaque année, depuis 8 ans, le Centre d'Excellence de l'Expérience Client (CEEC) de KPMG publie son baromètre de l'expérience client sur de nombreux marchés : Angleterre, Etats-Unis, Italie... Devant l'intérêt croissant de ses clients pour le sujet, KPMG France a décidé cette année de lancer ce baromètre en France autour des 6 piliers de l'expérience client : Personnalisation, Intégrité, Attentes, Temps & Effort, Résolution et Empathie.

Pourquoi l'expérience client est-elle devenue si importante ?

Améliorer l'expérience client est un défi difficile à relever pour les marques et aujourd'hui, dans un environnement centré client, c'est un enjeu stratégique et prioritaire. Or, entre l'augmentation du niveau d'attente des clients sur l'ensemble des secteurs et la percée de nouveaux entrants agiles, exempts de tout poids historique et redéfinissant les règles du succès, la pression sur tous les acteurs continue de s'élever.

De fait, seules quelques entreprises réussissent à faire de l'expérience client une source de valeur. Il y a beaucoup à apprendre d'elles pour s'améliorer rapidement et ne pas se faire distancer.

Les meilleurs acteurs désignés par les consommateurs dans notre étude tels MAIF, Nespresso et Doctolib se démarquent des autres grâce à leurs bases solides en termes d'expérience client, qu'ils cultivent sur le long-terme. En effet, pour eux, l'expérience client est un levier de performance économique et pas seulement un axe de différenciation.

Afin de rejoindre le groupe des meilleures marques, les Directions Générales doivent répondre à plusieurs questions : vers quels objectifs concentrer les investissements de l'entreprise ? Comment traiter les multiples aspects humains, marketing, technologiques des interactions ? Comment s'assurer que l'entreprise dans son ensemble s'aligne autour de l'expérience client ?

Cette étude, spécifiquement dédiée au marché français, s'appuie sur 5 000 évaluations de consommateurs. Elle vous donnera quelques clés pour répondre à ces différentes questions.

Emmanuel Hembert

KPMG, Partner, Strategy, Customer and Operations



L'AFRC est très honorée de s'associer au Baromètre International de l'Expérience Client publié par le Centre d'Excellence de l'Expérience Client (CEEC) de KPMG.

Après avoir participé en 2017 aux travaux de France IA pour comprendre les apports de l'Intelligence Artificielle à la Relation Client, l'AFRC s'intéresse en 2018 au sujet de la transformation de l'entreprise par le biais de l'expérience client. En effet, nous sommes désormais au carrefour de toutes les disciplines : Stratégie, Innovation, Marketing, Relation & Expérience Client, Digital... Nous constatons également dans nos travaux que l'expérience client reste profondément humaine : l'erreur serait de penser que l'IA est l'unique moyen d'offrir demain une expérience client différenciante. L'expertise humaine de gestion des interactions client restera sans doute un facteur clef. En effet, seul l'humain peut créer de l'émotion et de l'enchantement pour satisfaire et fidéliser les clients.

Le baromètre KPMG nous conforte dans notre conviction que les entreprises ne peuvent plus se limiter à gérer des transactions rationnelles. Elles doivent au contraire capitaliser sur le dit et le non-dit des clients pour recréer une relation émotionnelle avec eux. Sans cela, elles ne pourront plus séduire les consommateurs, et c'est toute leur stratégie de développement qui sera remise en cause.

Si nous acceptons que la société a profondément évolué – l'individu recherchant plus de sens et de transversalité – la clé de la réussite se trouve dans la transformation managériale et stratégique de l'entreprise ! A l'AFRC, nous sommes convaincus que toutes les parties prenantes de l'entreprise doivent se retrouver autour de l'expérience client : décisionnaires et opérationnelles, toutes les Directions, quel que soit le secteur d'activité, doivent être centrées client.

De fait, toutes les études ou expérimentations qui portent sur la valeur apportée par l'expérience client et l'engagement collaborateur auront les vertus de redonner du sens aux missions que les entreprises se donnent.

Nous faisons le pari que ces entreprises seront les gagnantes de la révolution client, en tête du baromètre KPMG.

Eric Dadian

Président de l'AFRC

Les 6 piliers de l'expérience client

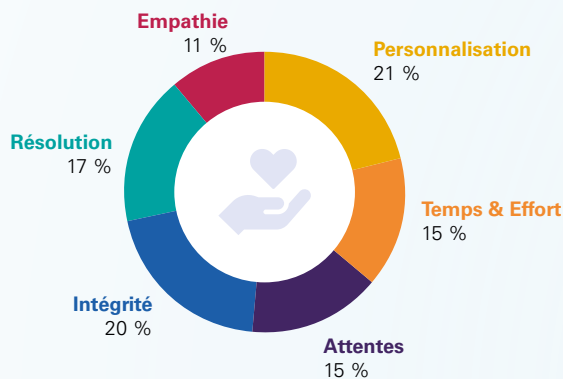
Après plusieurs années de recherche et en s'appuyant sur plus de 2,5 millions d'évaluations de consommateurs, KPMG a développé un modèle d'analyse robuste et éprouvé de l'expérience client. En complément d'indicateurs traditionnels tels que le NPS (Net Promoter Score) qui traduit l'intention de recommandation, **les 6 Piliers de l'Expérience Client™** KPMG permettent aux entreprises d'identifier les leviers essentiels sur lesquels agir pour offrir une expérience client contribuant directement à une croissance profitable. Ce modèle d'analyse facilite la mise en œuvre d'actions ciblées et également la simulation des impacts d'une amélioration sur les indicateurs traditionnels et l'expérience client.

Les 6 piliers KPMG, une perspective unique pour améliorer la performance de l'expérience client

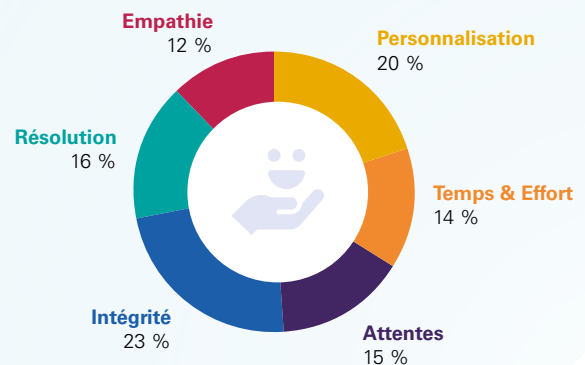
Notre étude permet de mettre en avant le poids de chacun des 6 piliers sur l'indice de fidélité et le NPS. Elle constate que les priorités des consommateurs peuvent différer selon les pays. En France, les piliers les plus influents sont la personnalisation et la fidélité.

Cela permet aussi de constater que d'autres piliers essentiels dans une expérience client réussie ne sont pas suffisamment pris en compte par ces indices traditionnels qui, dans les faits, ne permettent pas d'identifier de manière exhaustive les constituants de l'excellence. Ainsi en France, les piliers Attentes et Empathie semblent sous-estimés dans les outils traditionnels de mesure.

Impacts des piliers sur l'indice de fidélité



Impacts des piliers sur le NPS



Chiffres clefs

Étude menée depuis 8 ans
2,5 millions d'évaluations
17 pays
2500 marques cross secteurs analysées

LES 6 PILIERS KPMG™, BAROMÈTRE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Intégrité

Faire preuve de constance et de fiabilité dans le temps pour développer la confiance et tenir ses promesses. En pratique, s'assurer que les promesses sont tenues et qu'elles correspondent aux valeurs des clients.

Avez-vous confiance en la marque ?

L'entreprise a-t-elle résolu facilement votre problème ?

Personnalisation

Individualiser les approches pour capter l'attention du client et instaurer une connexion personnelle. En pratique, se demander régulièrement si l'entreprise comprend et agit en fonction des spécificités du client.

L'entreprise répond-elle à vos besoins, à vous en particulier ?

Résolution

Anticiper les problèmes, rétablir rapidement la situation lors de leur survenance. En pratique, évaluer la capacité de l'entreprise à résoudre un problème client et s'assurer que celui-ci est effectivement suivi et traité jusqu'à une issue satisfaisante pour le client.

Est-il facile d'être en contact avec la marque ?

Temps & Effort

Minimiser les efforts et les pertes de temps des clients. Réduire les délais et les accrocs dans leurs processus d'usage et d'achat. En pratique, s'assurer que les interactions du client avec la marque sont faciles et réactives voire proactives.

L'entreprise a-t-elle eu de l'empathie pour vous ?

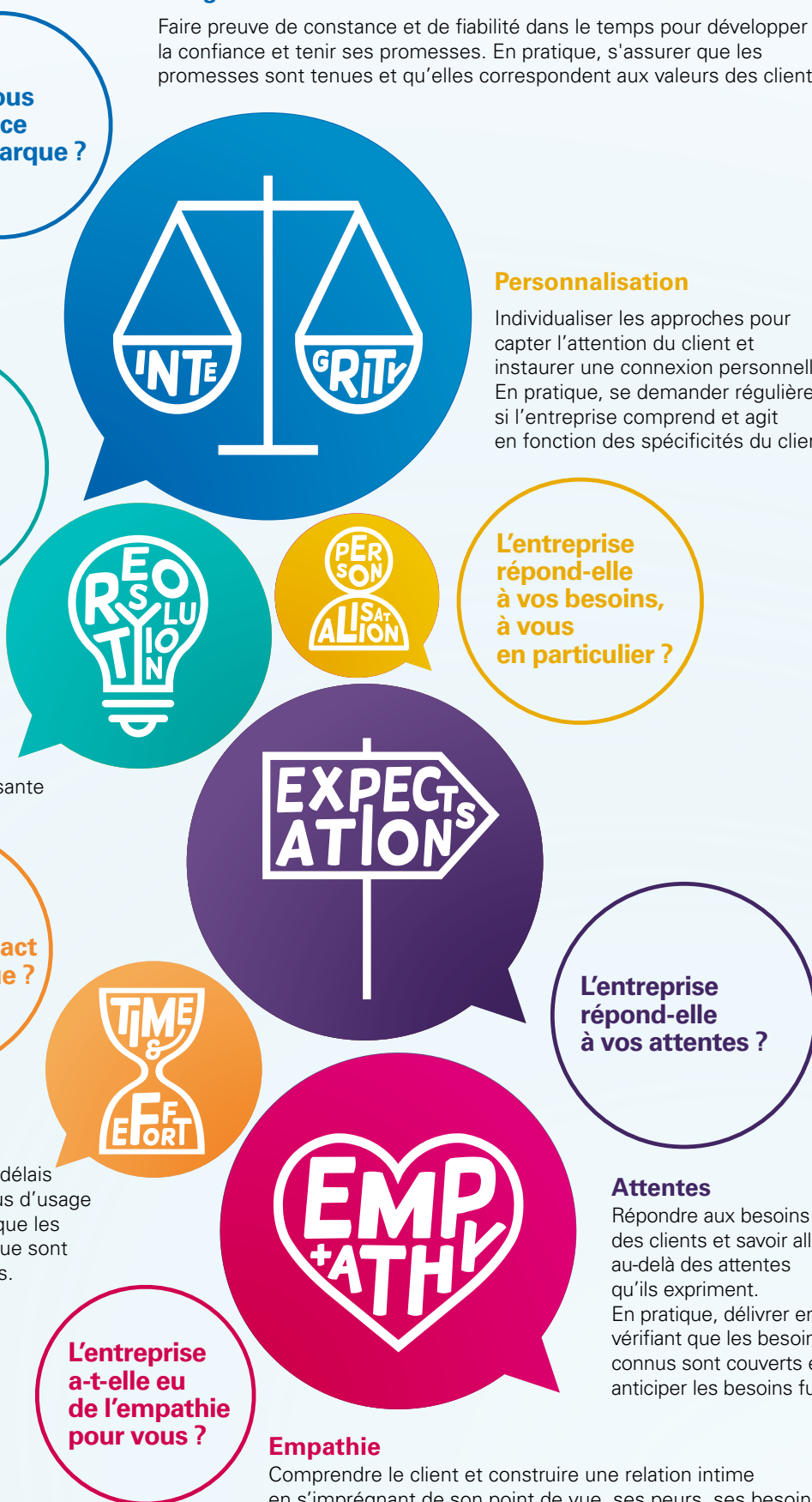
Empathie

Comprendre le client et construire une relation intime en s'imprégnant de son point de vue, ses peurs, ses besoins, ses priorités. En pratique, mettre en interaction avec un client des interlocuteurs à même de s'imprégner de l'état d'esprit du client.

Attentes

Répondre aux besoins des clients et savoir aller au-delà des attentes qu'ils expriment. En pratique, délivrer en vérifiant que les besoins connus sont couverts et anticiper les besoins futurs.

L'entreprise répond-elle à vos attentes ?



Principales tendances nationales : l'ère de l'expérience client universelle

Piloter les 6 piliers afin de rester au niveau des attentes clients toujours plus universelles

L'Expérience Client est devenue une dimension stratégique pour la performance de l'entreprise. Il ne s'agit plus de se comparer uniquement avec ses concurrents directs mais avec les meilleurs acteurs, tous secteurs confondus. L'expérience client est devenue universelle et « cross-sectorielle » pour le consommateur qui utilise un ensemble de produits et de services dans différents secteurs : banque, retail, tourisme, énergie, télécoms... Ainsi, chaque nouveau « top performer » en matière d'expérience client est dorénavant perçu comme un nouveau standard. Toute expérience inférieure à ce nouveau standard devient alors source de désenchantement. Dans ce contexte, une marque pionnière de l'expérience client influence ses concurrents directs mais oblige également les entreprises d'autres secteurs à s'adapter à un nouveau niveau de qualité.

En France, les clients sont particulièrement sensibles au suivi personnalisé associé à des offres et des services de qualité. Cependant, cette hyperpersonnalisation ne doit pas se faire au détriment de la simplicité et de la clarté de l'offre. A ce titre, la 3^e position de Doctolib dans

le classement est évocatrice car l'entreprise a fait de la simplicité le cœur de son offre. Les clients ont aujourd'hui accès à une multitude de canaux et de technologies qu'ils attendent de pouvoir utiliser de façon fluide, claire et transparente. Pour concilier l'utilisation de ces canaux toujours plus nombreux et la demande croissante de simplicité, la qualité de service doit être homogène. Sa continuité doit être assurée quel que soit le nombre de points de contact et d'interlocuteurs. Du ciblage à la fidélisation, les entreprises peuvent agir sur l'expérience client à chaque étape de la relation avec le client. Les « top performers » mettent en place un parcours « end to end » de l'expérience client en allant jusqu'à la clôture et la vérification de la qualité des interactions avec le client. Cette stratégie d'amélioration continue via un processus « close the loop » permet de faire remonter et de corriger les irritants en amont et d'anticiper les réactions sur les réseaux sociaux. De plus, prendre en considération les alertes des clients est un levier clé pour adapter les stratégies opérationnelles et business et impliquer toutes les équipes dans la démarche.

L'humain et les réseaux physiques : des facteurs clés de la relation client

Si l'humain est quelquefois perçu comme un poste de coûts et une source d'erreurs à encadrer, l'étude démontre que les marques leaders du classement sont celles qui réussissent à tirer parti des qualités comportementales et relationnelles des collaborateurs pour améliorer leur relation client. Les réseaux physiques jouent en effet un rôle clé. Ainsi, bien que certains acteurs en ligne aient bouleversé le marché en inventant de nouvelles manières de délivrer des services, les entreprises dotées de forces de vente et de conseil conservent généralement un avantage en termes d'expérience client. Ce dernier apprécie de pouvoir tester le produit. Il valorise le conseil humain, qui permet de résoudre les problèmes tout de suite et de ressentir de l'empathie, l'un des piliers de l'expérience client.

Les résultats de notre étude montrent d'ailleurs le chemin qu'il reste encore à parcourir pour les entreprises dans ce domaine. L'empathie reste en France le pilier qui obtient la moyenne la plus faible de l'étude. De ce fait, digitaliser

à tout prix en se focalisant uniquement sur une logique de réduction immédiate de coûts peut conduire à une dégradation de l'expérience client et à terme, de la rentabilité économique. L'enjeu est donc de tirer parti intelligemment des qualités humaines dans un contexte où la digitalisation est toujours plus prégnante.

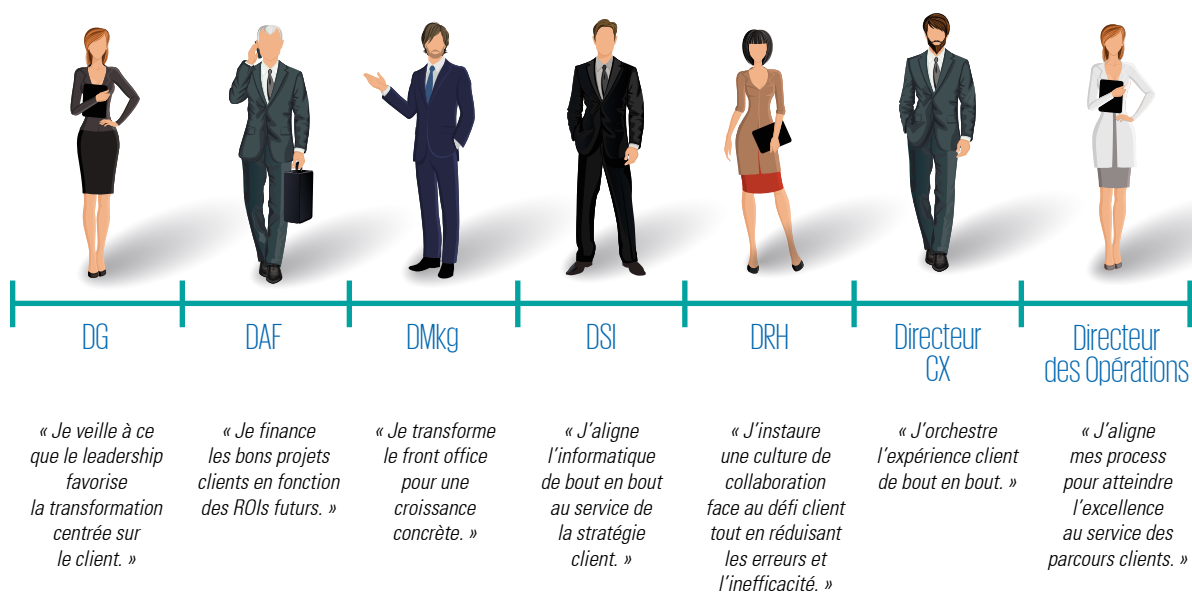
Dès lors, le travail sur l'humain s'avère essentiel. Des entreprises placées en haut du classement comme MAIF, Nespresso ou Yves Rocher, soulignent le rôle clé des conseillers en magasin ou au téléphone. Selon elles, pour que le contact avec le représentant de leur marque soit exemplaire, l'entreprise doit s'appuyer sur différents leviers tels que la formation ou la responsabilisation des équipes. L'octroi de davantage de pouvoir aux individus est d'autant plus important que la voix du client est amplifiée par les réseaux sociaux et les nouvelles messageries instantanées. De ce fait, l'opinion de chaque client peut avoir un fort retentissement dans l'opinion publique et sur l'image de la marque.

L'expérience client étendue à l'ensemble de l'entreprise

La multiplication des canaux relationnels ne suffit plus aux entreprises pour offrir une expérience client différenciée. Pour réussir, les entreprises doivent créer une relation qui va au-delà des échanges multicanaux. Le client est devenu un utilisateur de nombreux canaux de contacts, avec des besoins à satisfaire variables suivant les moments de la journée et de la vie. L'enjeu pour les entreprises est de réussir à casser les silos et à concilier création de valeur pour les clients et rendement significatif pour l'entreprise. Il est donc primordial d'aligner l'ensemble de l'entreprise sur la promesse faite au client, en se focalisant sur les parcours clients clefs qui correspondent aux moments de vie à ne pas rater.

Nous parlons ainsi d'une expérience client étendue qui ne peut pas être atteinte sans la mise en œuvre de chantiers de transformations internes de l'entreprise tels que l'optimisation des opérations, la revue des systèmes d'information, la mise en place d'une supply chain, d'une chaîne de production agile et d'un marketing adapté, au service du parcours client.

Toute l'entreprise mobilisée autour de l'expérience client



Les champions – TOP 10

Les champions de notre classement partagent tous la même culture d'entreprise centrée autour du client et une approche relationnelle basée sur la confiance, la qualité de service et la fiabilité. Les collaborateurs au contact de la clientèle, fortement responsabilisés, permettent de rendre tangible cette promesse. Ce niveau d'excellence est souvent la récompense de politiques d'amélioration conduites sur le long terme.



Une dynamique d'amélioration continue de l'expérience client

7,82
Score CEE

La MAIF réussit une performance exceptionnelle en arrivant en tête du classement des marques sur 4 piliers : Intégrité, Résolution, Empathie, Temps & Effort. L'intégrité est dans l'ADN de la mutuelle. Le résultat sur ce pilier reflète la vision qu'a l'entreprise de la construction de la relation avec ses sociétaires dans la durée. La Résolution est un axe d'excellence. Elle illustre la volonté d'assister ses sociétaires, à chaque moment clé en proposant, par exemple, des solutions dans les situations où elle n'indemnise pas le sinistre. Dans une entreprise où 90 % des échanges continuent à se faire par le canal téléphonique, le recrutement et le coaching des collaborateurs, le développement de « conseillers affinitaires » sont des facteurs clés pour une qualité d'écoute active et sincère reconnue sur le pilier de l'Empathie. Par ailleurs, la dynamique établie autour de l'analyse des verbatims des sociétaires, comme KPI de pilotage, contribue certainement à améliorer le pilier Temps et Effort. Globalement, la MAIF réussit ainsi à créer un écosystème unique entre sociétaires, militants et salariés avec un sentiment fort d'appartenance à une aventure humaine : tous disent en effet « Je suis MAIF » et non « Je suis à la MAIF ».



Aller au-delà des besoins apparents des clients : une obsession

7,78
Score CEE

Chez Nespresso, l'obsession de toute l'entreprise est de dépasser les besoins apparents pour répondre aux attentes sous-jacentes du client, que ce soit en termes de produit ou de service. Cette obsession se reflète d'ailleurs dans les scores sur le Pilier « Attentes » où la marque est #1 tous secteurs confondus et se retrouve aussi dans la position de leader sur l'indice de fidélité. Si, au départ, les ventes s'effectuaient par téléphone, Nespresso est devenue très vite une entreprise multicanale avec aujourd'hui 60% des ventes qui passent par le site e-commerce et des magasins au rôle de porte-étendards, lieux de l'expérience multi-sensorielle. Et c'est là où Nespresso se différencie de beaucoup : l'objectif n'est pas d'offrir une expérience identique à travers les canaux mais la meilleure par canal.



La simplification comme atout clé

7,71
Score CEE

Doctolib a révolutionné la façon de prendre rendez-vous avec son médecin. Largement en tête de l'étude sur le pilier Personnalisation (15 % supérieur à la moyenne), la société permet aux patients de prendre rapidement et simplement un rendez-vous chez le professionnel de santé de leur choix, en toute autonomie. Doctolib est beaucoup plus qu'une plateforme de mise en relation, ce qui le différencie des nombreux autres sites. En effet, la société investit 90 % de ses ressources dans l'accompagnement des professionnels de santé. Objectif : les aider à optimiser la gestion de leur emploi du temps et promouvoir le service auprès de leurs patients. Ainsi, les patients en retirent le bénéfice d'un service quasi universel, fiable et simple à utiliser. Une équipe dédiée de 80 personnes à temps plein répond à leurs questions en cas de besoin.



Faire du produit surgelé une expérience « premium »

7,56
Score CEE

La réussite de Picard repose sur les deux piliers définis dès l'origine : le produit et le client, qui sont les deux héros de l'entreprise. Tout d'abord, Picard investit beaucoup dans la qualité des produits grâce à l'innovation (environ 250 nouveautés par an), le contrôle des produits sur plus de 50 000 lots chaque année et la maîtrise visible et reconnue de la chaîne du froid. La satisfaction client fait elle aussi partie de la culture de l'entreprise. Ainsi des formations sont programmées pour tout le personnel, du cadre dirigeant à l'intérimaire, et des mesures précises de performance ont lieu régulièrement. Le fonctionnement des magasins de proximité en petites cellules, avec des équipes polyvalentes, encourage les attentions données au client et la transmission de la culture de la marque. Picard est en fait un cas unique en Europe de « premiumisation » réussie du surgelé, un véritable exemple de la valeur que peut apporter l'expérience client à l'entreprise.



La cliente au cœur de l'entreprise depuis toujours

7,56
Score CEE

« Chaque cliente est une reine et doit être considérée comme telle » : dès la création de l'entreprise, Monsieur Yves Rocher a mis la relation avec la cliente au cœur de sa stratégie. Partie de la VPC, l'exigence autour de l'expérience reste centrale aujourd'hui et a été étendue à tous les nouveaux canaux de distribution, du magasin au site e-commerce. Par exemple, la multiplication des points de vente et l'attention portée au rôle des conseillères a permis de créer une expérience unique et des liens très forts. Les valeurs originelles de la marque autour de la cosmétique à base de plantes ont permis de développer un lien de confiance puissant. Celui-ci se reflète dans les scores supérieurs de 10 % à la moyenne sur le pilier Intégrité. Afin de rester en phase avec le monde d'aujourd'hui et de demain, Yves Rocher continue à faire évoluer son modèle, en intégrant le digital et la data pour mettre en musique une expérience client étendue et sans couture.



Les atouts d'un réseau physique à l'écoute des clients

7,45
Score CEE

Entreprise historiquement créée pour ses sociétaires, la MACIF s'appuie sur le modèle mutualiste pour placer l'expérience client au cœur de son projet d'entreprise. Cet état d'esprit s'illustre dans l'offre et les services que la MACIF propose à ses sociétaires mais aussi dans les formations dispensées à ses agents, axées sur l'excellence relationnelle et l'esprit de service. Numéro un de l'assurance auto en France, l'entreprise est très performante sur l'expérience fournie par le biais de son réseau physique (3^{ème} meilleur score de l'étude). Elle a entrepris depuis quelques années de nombreux travaux sur la compréhension des nouveaux usages et des nouveaux modes de consommation des plus jeunes générations.



Le phygital au cœur de l'expérience client

7,45
Score CEE

L'enseigne de parfums et cosmétiques pense le parcours client en multicanal, et intègre le digital dans ses points de vente avec des modèles innovants tels que le magasin connecté. En effet, le réseau de boutiques joue un rôle clé dans la relation client. Les clients expriment une grande satisfaction concernant le canal physique et valorisent la dimension conseil qu'ils y trouvent. De plus, le contact avec la marque est considéré comme facile, avec une note sur le pilier Temps & Effort de 7,7, soit 9 % au-dessus de la moyenne de l'étude. Pour que ses clients engagent une relation forte avec la marque, Sephora a fait du digital le lien entre le réseau de boutiques et le site marchand.

8^e **Comprendre le client pour mieux le conseiller**

7,44
Score CEE

Marionnaud s'est recentré sur la connaissance de ses clients grâce aux données recueillies en boutique et à son programme de fidélité. Il en résulte une expérience boutique très bien perçue par les clients notamment via l'accueil et la qualité des conseils délivrés. Cette expérience différenciante est complétée par le développement multicanal.

L'Intégrité, pilier pour lequel Marionnaud obtient l'une des meilleures notes de l'étude, illustre bien la relation de confiance que l'enseigne a réussi à créer avec ses clients.

9^e **Une gamme de produits et services sans limite couplée à une expérience d'achat optimale**

7,42
Score CEE

La réussite d'Amazon repose principalement sur 4 facteurs : des prix attractifs, une gamme de produits toujours plus vaste, une connaissance très fine de ses clients et surtout la simplicité de l'acte d'achat. Notre étude montre que l'expérience d'achat est perçue par les clients comme simple et rapide, sans couture. Aujourd'hui, la société poursuit ses efforts dans cette direction à travers une facilité d'usage et un élargissement constant de sa gamme et de ses services.

10^e **Le pari réussi des valeurs mutualistes**

7,35
Score CEE

Assureur généraliste et mutuelle de référence du secteur public, GMF mise sur ses valeurs – solidarité, engagement dans la durée – et sa proximité affinitaire avec ses sociétaires pour les fidéliser. Son score d'Empathie est 9 % au-dessus de la moyenne de l'étude et 5,3 % supérieur à la moyenne du secteur assurantiel. On constate que la fiabilité et l'intégrité de la GMF sont ressenties par les clients. En effet, avec ses 360 points de vente et ses 2000 conseillers en agence ou au téléphone, la GMF peut notamment compter sur son réseau physique de proximité et sur l'efficacité omnicanale de l'ensemble de ses forces de vente. Un management fondé sur la bienveillance, le temps long, le conseil et la qualité du service aux sociétaires permet à la GMF de se transformer et de maintenir ce haut niveau de qualité dans la relation client, sans céder aux effets de mode.

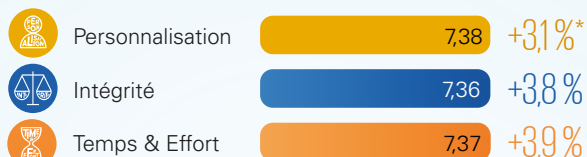
Focus sectoriel

En tête sur chacun des Six Piliers de l'Expérience Client™, l'assurance est le secteur le mieux classé. Ce classement reflète le travail de fond effectué depuis plusieurs années par les grands acteurs sur la totalité de leurs parcours client, notamment en termes d'interaction, de simplification et de résolution. En deuxième position vient la distribution spécialisée qui a su valoriser son réseau physique pour aller au-delà de la transaction et créer une véritable expérience visuelle, sensorielle et humaine.

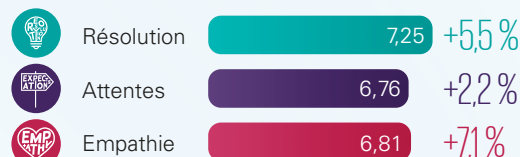
Il est intéressant de noter l'homogénéité des classements par pilier à l'intérieur d'un même secteur ; ceci tend à montrer que l'excellence dans l'expérience client est une philosophie globale qui engage toutes les dimensions de la proposition délivrée par l'entreprise.

								Score CEE
		Personnalisation	Temps & Effort	Attentes	Intégrité	Résolution	Empathie	
Assurance		1 ^{er}	1 ^{er}	1 ^{er}	1 ^{er}	1 ^{er}	1 ^{er}	7,19
Distribution spécialisée		3 ^e	3 ^e	3 ^e	2 ^e	2 ^e	3 ^e	7,01
Grande distribution alimentaire		2 ^e	5 ^e	2 ^e	3 ^e	3 ^e	4 ^e	7,00
Restauration		4 ^e	4 ^e	4 ^e	5 ^e	5 ^e	2 ^e	6,96
Banque		6 ^e	2 ^e	6 ^e	4 ^e	4 ^e	6 ^e	6,94
Voyages et Hôtellerie		5 ^e	6 ^e	5 ^e	6 ^e	6 ^e	5 ^e	6,84
Energy & Utilities		7 ^e	8 ^e	7 ^e	8 ^e	7 ^e	7 ^e	6,65
Secteur public & Santé		8 ^e	7 ^e	9 ^e	7 ^e	8 ^e	10 ^e	6,62
Logistique		9 ^e	9 ^e	8 ^e	9 ^e	9 ^e	8 ^e	6,53
Télécommunications		10 ^e	10 ^e	10 ^e	10 ^e	10 ^e	9 ^e	6,41

Assurance



* vs moyenne de l'étude



Un secteur en tête sur l'ensemble des piliers de l'expérience client
5 acteurs mutualistes font partie du top 20

L'expérience client : un critère de choix de plus en plus important pour les assurés

Dans un secteur marqué par l'évolution des attentes clients, par le besoin de personnalisation des offres et par le risque de désintermédiation de la relation, l'expérience client est devenue une préoccupation majeure des assureurs. Pour fidéliser leurs assurés et conquérir de nouveaux prospects à moindre coût, les stratégies portent sur la conception de produits et de services sur mesure, le développement de parcours clients omnicanaux fluides et la qualité de service. Les assureurs ont bien perçu les défis de l'expérience client, ils investissent sur la centricité client ainsi que sur la multiplication des points de contact au-delà de la souscription et de la gestion de sinistres.

L'assurance : premier secteur de l'expérience client

Premier secteur en termes d'excellence de l'expérience client, avec 5 marques dans le top 20, l'assurance est le secteur le plus performant sur tous les piliers de l'étude. Les principaux atouts sont les dimensions Personnalisation et Temps & Effort. Bien qu'ayant un score bien supérieur à la moyenne de notre étude, le pilier Empathie est l'un des axes d'amélioration des assureurs : les assurés attendent une bonne compréhension de leur situation et valorisent la relation humaine. Ainsi, la gestion de sinistres reste une activité stratégique pour la fidélisation des clients. Le canal digital est aussi un axe de progression, notamment chez les plus jeunes. Les assureurs sont confrontés à des attentes contrastées entre leur clientèle jeune et celle des plus âgés.

Le modèle mutualiste a priori plus en avance sur les défis de l'expérience client

Avec 3 représentants dans le top 10 tous secteurs confondus, les acteurs mutualistes de l'assurance, comme ceux du secteur bancaire, se démarquent. Ils tirent profit de canaux de distribution performants (en particulier téléphonique et physique) et de valeurs mutualistes plébiscitées par leurs assurés. Les grands absents de ce classement sont les sociétés d'assistance, les acteurs directs et les institutions de prévoyance. Ils ne bénéficient pas en effet d'une reconnaissance suffisamment forte pour être intégrés au panel, malgré des performances parfois intéressantes. Les assureurs sont légèrement en recul sur les aspects Attentes et Intégrité et sur le rapport qualité/prix.

« J'ai eu un accident matériel, comme c'était le jour de mon anniversaire, la franchise m'a été offerte. De plus, les interlocuteurs de la plateforme sont efficaces et courtois »

Client d'une mutuelle

« Mon assureur m'envoie régulièrement des informations sur les nouveautés en assurance et me tient au courant sur mes droits en tant qu'assuré. Bonne initiative ! »

Client d'une société d'assurance

Champion du secteur :



1^{ère} Place

dans le classement français
de l'excellence de l'expérience client

Distribution spécialisée

7,01

Score CEE

2^e secteur

du classement expérience client en France



Personnalisation

7,24

+1,2%*



Intégrité

7,22

+1,8%



Temps & Effort

7,21

+1,8%

* vs moyenne de l'étude



Résolution

6,99

+1,6%



Attentes

6,69

+1,1%



Empathie

6,42

+0,9%

Un secteur qui propose des expériences multi-sensorielles et multicanales aux clients
L'humain reste au cœur de la performance de l'expérience client

Des clients dont les attentes sont fortes

Les attentes des clients de la distribution spécialisée se concentrent particulièrement sur 3 piliers : Personnalisation, Intégrité et Temps & Effort. Ce résultat reflète l'importance qu'ils accordent à la connexion émotionnelle instaurée par les marques, à la fiabilité et la constance dont elles font preuve et à la façon dont elles évitent efforts et perte de temps à leurs clients. Avec 3 enseignes dans le top 10 (tous secteurs confondus), les distributeurs de parfumerie et cosmétiques semblent savoir particulièrement bien adapter leurs offres et leurs services à ces attentes.

L'expérience en boutique reste essentielle, même si les ventes en ligne augmentent

Si le Web permet de se renseigner en amont d'un achat, l'expérience en boutique reste souvent incontournable. Nespresso, Yves Rocher, Sephora et Marionnaud, en tête du secteur, l'ont bien compris. Ils travaillent l'ambiance, l'expérience du produit et le contact humain et réalisent encore une partie importante de leurs ventes en boutique. L'enjeu est donc de mettre en œuvre des synergies multicanal afin de rediriger l'audience du web vers les points de vente où les taux de conversion sont plus élevés, les paniers plus remplis, et où le client peut expérimenter les innovations.

Un secteur qui soigne l'expérience client tout au long du cycle

Les marques de ce secteur s'appliquent à accompagner le client sur tous les canaux qu'elles proposent et ce, tout au long du cycle. Par exemple, Sephora propose une expérience d'achat multi-sensorielle innovante qui inclut la connectivité en magasin grâce aux bornes, tablettes, étiquettes NFC... Yves Rocher met en avant ses valeurs fortes – authenticité, lien avec la nature – et se concentre sur la proximité que la marque entretient avec ses clientes. Ces bonnes pratiques font naître une satisfaction élevée. Ainsi les clients sont particulièrement satisfaits de l'accueil en magasin, de la facilité d'accès à l'information, de la vitesse de livraison des produits et de l'attention donnée au recyclage.

« Les commandes sur internet sont fiables. La livraison de notre colis dans le magasin le plus proche est garantie en 2 jours. Les délais sont toujours respectés. »

Client d'une chaîne d'électroménager

« J'ai été dans la boutique pour acheter un cadeau pour une proche. Les vendeuses sont très chaleureuses et donnent des conseils. »

Cliente d'une chaîne de parfumerie

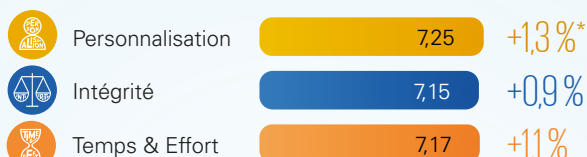
Champion du secteur :

NESPRESSO

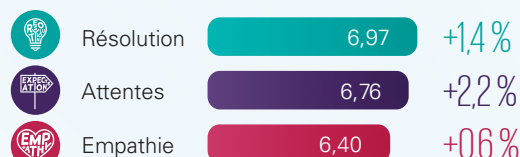
2^e Place

dans le classement français
de l'excellence de l'expérience client

Grande distribution alimentaire



* vs moyenne de l'étude



Un secteur aux résultats très hétérogènes malgré des investissements nombreux
Le positionnement premium n'est pas toujours payant

Un secteur du quotidien, aux résultats très hétérogènes

Les enseignes de la grande distribution alimentaire font partie du quotidien des consommateurs français. Ils y trouvent une large gamme de produits courants. Mais contrairement à d'autres secteurs de masse dont les scores des principaux acteurs sont homogènes, ce secteur présente une grande disparité dans l'expérience client. Ainsi, alors que 4 enseignes se retrouvent dans les 30 premiers du classement, 3 autres sont au-delà de la 100^e place, zone où des NPS négatifs s'affichent. Du fait de cette hétérogénéité, le secteur ne figure pas plus haut dans le classement.

Le positionnement premium pas forcément synonyme d'excellence

Contrairement à ce que l'on pourrait supposer, les enseignes premium des centres-villes ne figurent pas dans les 30 premiers, parmi lesquels on trouve en revanche des acteurs comme Leclerc ou Lidl, plutôt positionnés sur le prix. La percée de Lidl est d'ailleurs confirmée par le nombre de répondants (5^e place, tous secteurs confondus). A un niveau proche de Carrefour et Leclerc, le discounter allemand est désormais entré dans le quotidien des Français.

Des efforts constatés mais encore des points de friction à traiter

Le facteur « Temps & Effort » a longtemps été l'un des points noirs de la grande distribution, aussi bien dans le parcours en magasin que pour les queues en caisse. Des améliorations ont été apportées grâce au développement des formats de proximité et à la multiplication d'innovations telles que les drives, les caisses automatiques, les lecteurs portables de codes-barres, la livraison à domicile... Cependant, les enseignes alimentaires semblent toujours souffrir de problèmes de logistique, notamment en ce qui concerne la gestion des stocks et le réassort des linéaires. En effet, les clients perçoivent de façon très négative l'absence d'un produit, notamment dans le cadre de promotions.

« Je commande mes produits par le drive. Toutes mes livraisons ont été parfaites. S'il manque un produit, on me déduit le montant. »

Client utilisateur de drive

« Les produits qui sont en promotion sont souvent indisponibles en magasin. Cela donne une très mauvaise image ! »

Client d'une grande surface alimentaire

Champion du secteur :

PICARD

4^e Place

dans le classement français
de l'excellence de l'expérience client

Restauration

6,96
Score CEE

4^e secteur

du classement expérience client en France



Personnalisation

7,17

+0,2 %*



Intégrité

7,07

-0,3 %



Temps & Effort

7,19

+1,4 %

* vs moyenne de l'étude



Résolution

6,91

+0,5 %



Attentes

6,68

+0,9 %



Empathie

6,47

+1,8 %

Un secteur fragmenté hautement concurrentiel

Des solutions mises en place pour s'adapter aux exigences croissantes des clients

Une intensification de la concurrence intra-sectorielle

Les faibles barrières à l'entrée, la volatilité des clients et l'extrême fragmentation du secteur sont parmi les éléments qui contribuent à intensifier la concurrence entre les 3 segments de la restauration présents dans cette étude : restauration rapide, « à table » et boulangeries.

Des acteurs qui ont su s'adapter aux nouveaux comportements des consommateurs

Dans leur ensemble, les restaurateurs ont répondu aux exigences des consommateurs, demandeurs de repas sains et servis rapidement, ou à emporter. L'écart entre les acteurs est créé par leur efficacité et la personnalisation de la relation avec les clients.

Portées par la confiance et la proximité avec les clients ainsi que par leur capacité à évoluer efficacement vers une offre de petite restauration, les chaînes de boulangeries ont la meilleure performance au sein du secteur. En jouant la carte de la transparence et en valorisant l'origine de leurs produits, elles continuent de s'affirmer comme une alternative sérieuse aux autres formes de restauration.

Les acteurs de la restauration « à table » ont eux aussi évolué notamment avec des horaires élargis et une offre adaptée aux différents moments de la journée. Les clients ne sont pourtant pas satisfaits du contact avec le personnel de salle. Les restaurateurs classiques doivent donc améliorer la notion de service et la personnalisation de la relation humaine.

Les fast foods ont su répondre aux attentes fortes de réduction du temps de prise de commande en mettant en place des solutions digitales (bornes digitales, applications mobiles de commande, etc.). Cependant, des efforts restent à faire pour améliorer le pilier « Intégrité » et pallier ainsi le déficit de confiance des consommateurs dans la qualité de leurs produits.

L'enjeu est maintenant de fidéliser

Les consommateurs déplorent l'insuffisance de la qualité des rapports avec le personnel en pénalisant les acteurs sur les piliers « Empathie » et « Attentes ». L'enjeu est de profiter des évolutions des modes de consommation en faveur du snacking afin d'attirer et de fidéliser de nouveaux consommateurs.

« Le rapport qualité/prix est bon mais l'accueil et le service sont à nettement améliorer. »

Client une chaîne de restauration

« Petit goûter ou pause déjeuner, je suis toujours ravi des produits variés et des prix attractifs de cette enseigne. L'endroit est propre et le personnel toujours agréable. »

Client d'une chaîne de boulangerie

Champion du secteur :

MARIE BLACHÈRE

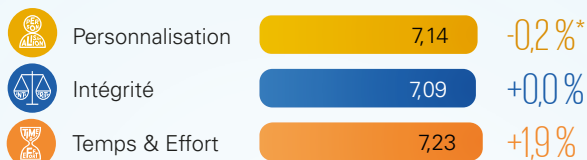
16^e Place

dans le classement français de l'excellence de l'expérience client

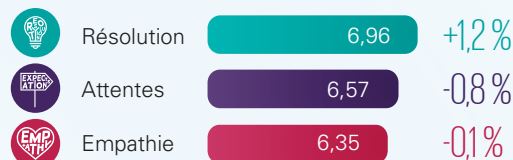


6,94
Score CEE

5^e secteur
du classement expérience client en France



* vs moyenne de l'étude



Un secteur perçu comme insuffisamment porteur de valeur au regard des prix proposés
Les clients des réseaux mutualistes et des banques en ligne valorisent la réponse apportée à leurs attentes

Une expérience différenciante face aux nouveaux concurrents

Les principaux groupes bancaires mutualistes et traditionnels font face à une pression croissante des néobanques et des services en ligne. Celles-ci proposent en effet une gestion facilitée des opérations sur mobile ou sur le Web et des conditions tarifaires attractives. Les banques doivent donc accélérer leur transformation pour répondre au mieux aux exigences des clients : transparence, réactivité et reconnaissance de la fidélité.

Des clients satisfaits mais en quête de transparence et d'un meilleur rapport qualité/prix

Sur le pilier « Temps & Effort », la banque est le 2^e secteur le mieux noté avec un score de 7,23. Les clients font aussi globalement confiance à leur banque malgré leur souhait d'une plus grande transparence en particulier en matière de facturation et de témoignage d'empathie (le secteur bancaire est classé 6^e sur le pilier Empathie). Le rapport qualité/prix est l'un des plus bas de notre étude, le secteur bancaire arrivant avant-dernier du classement.

Les banques mutualistes jugées plus performantes sur l'expérience client

Les banques mutualistes sont en tête de la performance de l'expérience client du secteur. Ces résultats illustrent la résilience du modèle mutualiste et la force de ses valeurs en termes de proximité client, qui permet une adaptation rapide et qualitative à ses nouvelles attentes. Les banques mutualistes semblent offrir une expérience client plus performante que celle des banques nationales, quel que soit le canal utilisé. Le téléphone et les réseaux physiques sont en effet particulièrement mieux notés chez les mutualistes que chez les acteurs traditionnels. En cela, elles répondent aux attentes multiples de leurs différents segments de clientèle.

« Etant client de cette banque depuis plus de 30 ans, je trouve que celle-ci ne fait pas grand-chose pour ses clients »

Client de la région
Hauts-de-France

« Je désirais regrouper mes crédits, j'ai pris contact facilement avec mon conseiller qui m'a proposé un RDV rapidement »

Client de la région
Auvergne-Rhône-Alpes

Champion du secteur :

CRÉDIT MUTUEL

11^e Place

dans le classement français
de l'excellence de l'expérience client

Voyages et Hôtellerie

6,84

Score CEE

6^e secteur

du classement expérience client en France



Personnalisation

7,16

+0,1%*



Intégrité

7,01

-1,1%



Temps & Effort

6,92

-2,4%

* vs moyenne de l'étude



Résolution

6,65

-3,2%



Attentes

6,62

+0,0%



Empathie

6,37

+0,1%

Un marché en disruption à forte maturité digitale
Personnalisation et Intégrité restent des piliers clés du secteur

Un secteur innovant aux multiples acteurs

Depuis 5 ans, le secteur des voyages et de l'hôtellerie est en pleine mutation avec l'émergence de nouveaux acteurs disruptifs. L'innovation est omniprésente avec l'apparition de nouvelles marques et concepts, la prise en compte d'interactions omnicanales, la généralisation des techniques de yield management et le développement de l'Intelligence Artificielle. Plus que jamais, l'expérience client reste un élément clé à maîtriser pour percer dans ces segments très concurrentiels.

Des acteurs de la mobilité : vers une offre de services étendue

Les consommateurs reconnaissent une richesse de l'offre du secteur et une facilité d'accès à cette offre par de multiples canaux d'interaction. Ils saluent ainsi la possibilité qui leur est offerte d'optimiser le rapport qualité/prix et de pouvoir bénéficier d'un service personnalisé ciblant leurs attentes. Les acteurs traditionnels se trouvent confrontés à la nouvelle expérience client apportée par les plateformes de mobilité et de distribution. Ils doivent se différencier en conciliant fourniture de services étendus et renforcement de la qualité de la relation humaine.

L'Hôtellerie demeure en quête d'une meilleure notoriété

Avec des écarts importants entre la performance des 4 et 5 étoiles comparativement à celle des 2 et 3 étoiles, l'étude met en évidence une maturité de l'hôtellerie dans le traitement de l'expérience client. Cependant, sur les 26 enseignes proposées, seules 2 d'entre-elles ont été suffisamment évaluées pour être intégrées au classement. De nombreuses marques souffrent donc d'un déficit de notoriété auprès de la clientèle nationale.

« Le voyage était très confortable, j'ai adoré le fait que le prix soit tout à fait raisonnable et qu'il y'ait du wifi gratuit. »

Client d'une compagnie de transport

« J'ai effectué deux réservations sur le site, difficile d'être rassuré sur nos démarches, aucun retour ou contact »

Client d'une chaîne hôtelière

Champion du secteur :

BLABLACAR

12^e Place

dans le classement français
de l'excellence de l'expérience client

Energy & Utilities

6,65

Score CEE

7^e secteur

du classement expérience client en France



Personnalisation

6,95

-2,9%*



Intégrité

6,77

-4,6%



Temps & Effort

6,78

-4,4%

* vs moyenne de l'étude



Résolution

6,62

-3,7%



Attentes

6,43

-2,9%



Empathie

6,06

-4,7%

Un secteur où l'expérience client est un composant fondamental de la fidélisation
La première marque du secteur Energy & Utilities est au delà de la 30^e place

Une accélération de la concurrence et transformation digitale

Le secteur Energy & Utilities fait face à une transformation majeure, avec d'une part le développement de nouvelles sources d'énergie et d'autre part, l'arrivée de nouveaux entrants dans un cadre réglementaire en forte évolution. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les opérateurs investissent massivement dans les technologies proposant à leurs clients des solutions facilitant les interactions.

Les consommateurs ont exprimé le besoin de plus de transparence sur les tarifs pratiqués, d'une plus grande efficacité dans les interactions avec leur fournisseur d'énergie ainsi que d'une réactivité accrue pour la résolution des problèmes. Ce sont probablement des axes de réflexion pour accroître la fidélisation, avec des offres de service recentrées sur les attentes et plus personnalisées.

Une expérience client encore qualifiée de « timide »

Malgré les efforts accomplis, seul un acteur du secteur obtient des notes supérieures aux moyennes de l'étude sur l'ensemble des piliers. Le NPS du secteur est négatif. Les notes sont très inférieures aux moyennes des autres secteurs, en particulier sur 3 piliers : « Intégrité », « Temps & Effort », « Empathie ». Le consommateur ne semble donc pas percevoir la valeur ajoutée des investissements conséquents réalisés. Cette tendance n'est pas différente de celle constatée au niveau international pour le secteur.

Accroître les parts de marché par des prix attractifs et plus d'écoute des clients

Le rapport qualité/prix du secteur est l'un des plus faibles de l'étude avec une note moyenne de 6,37. De nombreux consommateurs semblent prêts à se tourner vers des fournisseurs offrant des tarifs plus attractifs. Le prix demeure donc un critère déterminant pour le gain de parts de marché. Le taux de fidélité des consommateurs figure parmi les plus faibles des différents secteurs, très proche de celui du secteur des Télécommunications.

« Prospection soutenue de la part du fournisseur d'énergie qui a même fait du démarchage à domicile. Personne correcte mais insistante. »

Mère de famille

« Lorsque nous avons déménagé, nous avons fait les démarches en ligne. Il a fallu passer de nombreux appels pour avoir enfin quelqu'un en ligne! »

Client de la région Bretagne

Champion du secteur :

DIRECT ENERGIE

Secteur public et Santé

6,62

Score CEE

8^e secteur

du classement expérience client en France



Personnalisation

6,89

-3,8%*



Intégrité

6,92

-2,4%



Temps & Effort

6,78

-4,3%

* vs moyenne de l'étude



Résolution

6,56

-4,5%



Attentes

6,32

-4,5%



Empathie

5,82

-8,5%

Un secteur non marchand mais où l'expérience client devient un concept pertinent
Encore des besoins d'amélioration de simplification et d'empathie

De la relation usager à la relation client

Dans le secteur des services publics et de la santé, la relation entre les organismes et l'individu n'obéit pas toujours à une logique commerciale. Cependant, il est intéressant de constater que les concepts de relation client et d'expérience d'utilisation deviennent de plus en plus pertinents. Les principaux points de contacts avec l'organisme répondent à un besoin ponctuel à la manière d'un service client, ce qui induit un niveau d'attente important. Par ailleurs, on constate un niveau de confiance assez élevé envers ces services à travers le pilier Intégrité, en tête sur ce secteur.

La simplification comme facteur clé de succès

Aujourd'hui en phase d'accélération, la digitalisation de ces services est clairement un moyen de répondre aux attentes en termes de simplification des démarches, surtout quand ces dernières sont récurrentes (par exemple, la mise à jour du statut de demandeur d'emploi ou la déclaration d'impôts). Pour les services directement liés au fonctionnement de l'Etat, cette simplification du service est ressentie de façon très positive par les usagers, spécialement en ce qui concerne les déclarations en ligne. La présence de Doctolib en tête de notre classement sur ce secteur est la preuve de cette demande forte de simplification dans la vie de tous les jours.

L'accompagnement, le principal défi à relever

Cependant, la digitalisation des services et la plus grande autonomie donnée aux usagers semblent ne pas être suffisantes pour assurer leur satisfaction. En effet, les scores des piliers « Résolution », « Attentes » et surtout « Empathie », (dernier sur ce secteur), témoignent d'une réelle frustration des usagers. Il semble que la simplification ne doive pas se limiter à la numérisation de processus complexes mais bien s'accompagner d'une profonde réflexion sur le parcours de l'utilisateur. Celle-ci doit aller de pair avec la digitalisation du service afin de véritablement accompagner l'utilisateur et de rendre son expérience satisfaisante.

« Appel téléphonique avec une conseillère qui n'est pas intéressée par ma situation et est juste pressée de raccrocher. »

Client de la région
Centre-Val de Loire

« Suite à un problème de santé, j'ai trouvé cette application sur Internet. Quelle belle trouvaille, la 1^{ère} utilisation m'a donné entière satisfaction »

Client jeune actif

Champion du secteur :

DOCTOLIB

3^e Place

dans le classement français
de l'excellence de l'expérience client

Logistique

6,53

Score CEE

9^e secteur

du classement expérience client en France



Personnalisation

6,82

-4,7%*



Intégrité

6,73

-5,1%



Temps & Effort

6,51

-8,2%

* vs moyenne de l'étude



Résolution

6,46

-6,0%



Attentes

6,32

-4,4%



Empathie

5,99

-5,9%

Un secteur en pleine mutation, au début d'une transformation

Le secteur est classé en dernière position sur le rapport qualité/prix

Une attente forte d'interactivité et de communication en temps réel

Avec le développement de l'e-commerce en France, les consommateurs considèrent de plus en plus la logistique comme une commodité. Les produits doivent leur être livrés à l'heure dite au lieu précis et ils doivent être informés en temps réel de l'état de l'acheminement. Les situations dans lesquelles les promesses ne sont pas tenues, avec en plus la réception tardive d'une information erronée, restent cependant trop fréquentes. Elles pénalisent fortement l'image du secteur. Les difficultés rencontrées dans la résolution des problèmes, les efforts consacrés et la trop souvent faible empathie des interlocuteurs sont à l'origine du classement du secteur à la 9^e place de cette étude.

L'amorce d'une transformation et d'une personnalisation des offres de service

Le secteur a engagé une transformation reconnue et appréciée sur la diversification des lieux et modes de livraison. Les consommateurs constatent également le développement de nouvelles offres de services personnalisées, allant au-delà du simple dépôt du colis. Soigner l'expérience client et sa satisfaction est un chantier dans lequel la profession est engagée. Objectif : répondre à des attentes souvent peu exprimées et offrir des réponses beaucoup plus personnalisées (installation du produit, transport de colis lourds dans les étages...).

La nécessité de retrouver une valeur reconnue par les consommateurs

Le rapport qualité/prix du secteur est le plus faible score de l'étude. La démarche de fournisseurs qui incluent la livraison gratuite dans leur offre de services contribue certainement à la perception de faible valeur du service logistique par le consommateur. Mais les consommateurs souffrent également trop souvent d'une ergonomie inadaptée des modes de communication et de comportements décevants. Etre l'expert de la livraison en apportant une plus-value reconnue à ses clients passe par la compréhension des attentes non exprimées et par une relation forte, construite sur la proximité, l'écoute et la réactivité. Les logisticiens ont à leur portée des pistes d'amélioration certaines en travaillant sur les piliers « Empathie » et « Résolution », tout en répondant aux irritants du pilier « Temps & Effort ».

« Très bon service. J'ai été contacté par sms, le chauffeur m'a livré à l'heure et m'a rentré le colis qui était lourd dans mon garage. »

Client de la région Centre-Val de Loire

« Mon colis n'a pas été livré le jour prévu, lorsque je les ai contactés, j'ai eu des informations contradictoires. »

Client de la région Normandie

Champion du secteur :

FEDEX

Télécommunications

6,41

Score CEE

10^e secteur

du classement expérience client en France



Personnalisation

6,69

-6,5%*



Intégrité

6,58

-7,2%



Temps & Effort

6,49

-8,5%

* vs moyenne de l'étude



Résolution

6,33

-8,0%



Attentes

6,19

-6,5%



Empathie

5,92

-7,0%

Un secteur en retard sur l'expérience client comme dans d'autres pays européens
Une prise de conscience et des investissements que le client ne ressent pas encore

Le secteur des télécommunications en difficulté sur l'expérience client

En France comme dans de nombreux autres pays, les Télécoms sont le secteur d'activité qui a le plus de difficulté à relever le défi de l'expérience client sur l'ensemble des 6 piliers. Au Royaume-Uni, le secteur a sous-performé à un niveau historique et s'est classé à la 7^e place sur 10 secteurs. En Italie, il est arrivé 7^e sur 9. En France, il est à la dernière place sur 5 des 6 piliers. Les opérateurs ont pris conscience des attentes des clients et se sont lancés dans des investissements. Les effets ne sont malheureusement pas encore visibles.

Une guerre des prix au détriment de l'expérience client sur le long terme

Confrontés à un marché mature à faible croissance, aux marges faibles et aux besoins d'investissements importants, les acteurs des Télécoms se livrent à une véritable guerre des prix. La France est ainsi l'un des pays d'Europe dont les tarifs téléphoniques sont les plus faibles.

Les offres et avantages de fidélisation sont peu lisibles et en multipliant les options et les promotions pour maintenir une dynamique commerciale, les opérateurs télécom rendent leurs offres plus complexes et dégradent l'expérience client dans la durée. En effet, les avantages ne jouent plus leur rôle de différenciateurs et de personnalisation. Cette complexité à laquelle s'ajoutent les problèmes d'installations techniques génère un volume de réclamations compliqué à traiter avec efficacité : les clients font d'ailleurs mention de surfacturation et de « prix cachés ».

Les marques « low cost » créées par les acteurs traditionnels n'arrivent pas encore à se différencier

À la différence d'autres secteurs comme le transport, où les marques alternatives se détachent des marques traditionnelles avec des offres simplifiées ciblées sur des segments précis, dans les Télécoms, l'écart entre les marques « mères » et leur filiale low cost est de 2 et 4 places.

« Ma facture a augmenté anormalement en raison de nouvelles options que je ne souhaitais pas. Il a été très compliqué de faire rectifier cette erreur. »

Client jeune actif

« Lorsque je rencontre des problèmes avec cette société, je suis renvoyée de service en service et personne ne me fournit une information fiable. »

Client(e) à la retraite

Champion du secteur :

FREE

Le TOP 30 des marques

Marque	Industrie	Score CEE 2017
1 MAIF	Assurance	7,82
2 Nespresso	Distribution spécialisée	7,78
3 Doctolib	Secteur Public et Santé	7,71
4 Picard	Gde distribution alimentaire	7,56
5 Yves Rocher	Distribution spécialisée	7,56
6 MACIF	Assurance	7,45
7 Sephora	Distribution spécialisée	7,45
8 Marionnaud	Distribution spécialisée	7,44
9 Amazon	Distribution spécialisée	7,42
10 GMF	Assurance	7,35
11 Crédit Mutuel	Banque	7,35
12 BlaBlaCar	Voyages et Hôtellerie	7,33
13 Celio	Distribution spécialisée	7,30
14 Ibis	Voyages et Hôtellerie	7,28
15 MGEN	Assurance	7,27
16 Marie Blachère	Restauration	7,26
17 Buffalo Grill	Restauration	7,25
18 Etam	Distribution spécialisée	7,25
19 MAAF	Assurance	7,24
20 Auchan	Gde distribution alimentaire	7,23
21 Kiko	Distribution spécialisée	7,23
22 Nocibé	Distribution spécialisée	7,22
23 Zalando	Distribution spécialisée	7,21
24 E.Leclerc	Gde distribution alimentaire	7,20
25 Boursorama Banque	Banque	7,19
26 Air France	Voyages et Hôtellerie	7,19
27 Zara	Distribution spécialisée	7,18
28 La Mie Câline	Restauration	7,18
29 Lidl	Gde distribution alimentaire	7,16
30 Leroy Merlin	Distribution spécialisée	7,16

Pour plus d'information sur le panel des marques testées dans cette étude, merci de prendre contact avec Irène Miquel, Manager Marketing KPMG (imiquel@kpmg.fr)

Tendances internationales

L'étude KPMG 2018 Global CEE Report couvre 14 marchés et est le premier rapport international sur l'état de l'expérience client à l'échelle mondiale. Elle utilise les 6 piliers de l'expérience client de manière cohérente.

En revanche, l'analyse pays par pays permet de constater que les consommateurs ne priorisent pas les piliers de la même façon. Ainsi la disparité des champions nationaux est elle révélatrice de ces différences : sur 14 pays, arrivent en tête 3 assureurs, 2 chaînes d'hôtels, 2 compagnies aériennes, 1 service de paiement en ligne, 1 chaîne de produits cosmétiques, 1 librairie, 1 coopérative de produits pour l'agriculture, 1 service de télé-achat et 1 chaîne de produits électroniques. Même les grands acteurs internationaux ont du mal à réaliser des performances similaires sur plusieurs pays : seules 11 marques font partie du top 10 dans deux pays ou plus.

Il est donc compliqué pour une entreprise de répliquer le même concept d'un pays à l'autre. Elle doit adapter l'exécution pour refléter les priorités des consommateurs locaux et devenir pertinente là où elle est présente. Les champions français n'y dérogent pas : parmi le top 10, seul Amazon réussit à répliquer une performance similaire dans un autre pays. D'ailleurs, si l'intégrité est le pilier qui ressort le plus souvent comme le plus important au niveau mondial, la personnalisation en France a un poids comparable; en revanche, elle n'est pas valorisée aussi fortement sur de nombreux autres marchés si bien que les efforts sur cette dimension n'y ont pas le même impact.

En fait, il y a dans la plupart des pays une véritable crise de confiance qui se reflète dans le poids croissant du pilier Intégrité. Nous pouvons dire que nous sommes entrés au niveau global dans une économie de l'intégrité. Beaucoup d'entreprises ont mis du temps à identifier cette tendance que les indicateurs traditionnels ont du mal à mettre en avant.

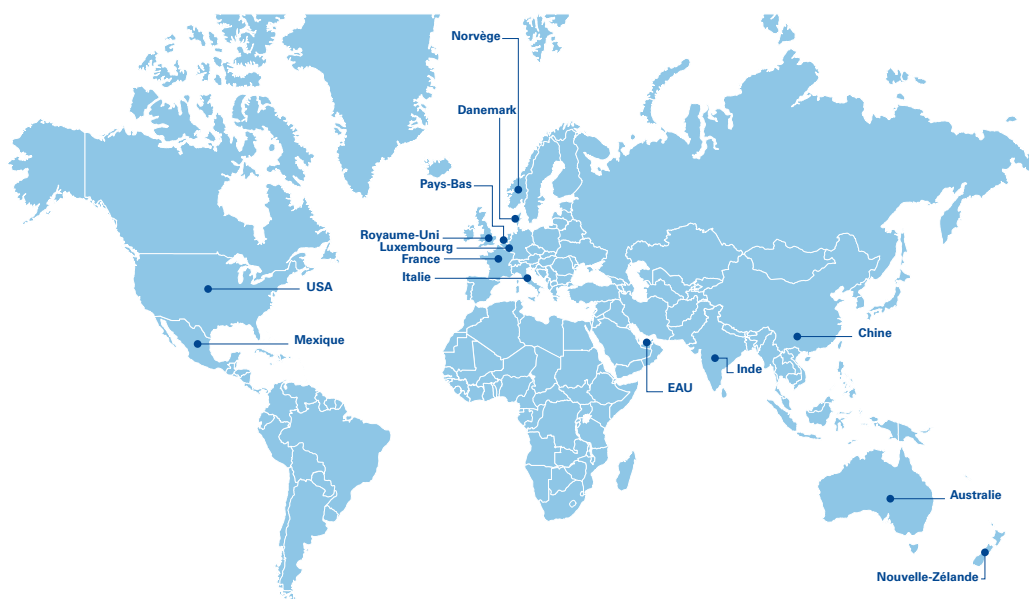
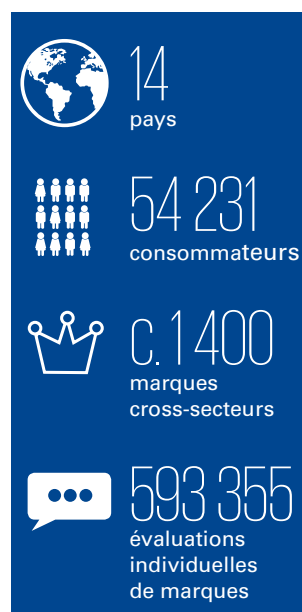
Les entreprises leaders de notre étude sont celles qui pensent l'expérience client à la fois en externe (Voix du Client) et en interne (Voix du Collaborateur) au travers des 6 Piliers. Celles qui ont intégré ces principes depuis longtemps et ont continué à les faire progresser ont clairement une longueur d'avance sur la masse des acteurs. Ainsi pour une fois, la France ne fait pas exception : MAIF n'est pas la seule entreprise établie de longue date qui se trouve en 1^{ère} position dans son pays. C'est le cas aussi dans 3 autres pays européens et même aux Etats-Unis qui est à la fois le berceau de la nouvelle économie et le pays référence en termes d'expérience client.

Ces champions sur le long cours structurent leur organisation interne et externe autour de 4 dimensions :

- Une stratégie d'excellence en matière d'expérience client avec pour objectif de dépasser les meilleurs tous secteurs confondus
- Une implication très forte des collaborateurs pour créer une véritable culture de l'excellence en expérience client
- Une exécution des processus et des services fiable et de qualité élevée grâce à l'élimination des silos et à la responsabilisation de toute l'organisation autour de l'excellence
- Une capitalisation au fur et à mesure des actions passées pour progresser de façon continue.

La maîtrise de ces dimensions donne à ces entreprises un avantage par rapport à leurs concurrents. Les plus avancées créent leur laboratoires d'expérimentations et d'innovations et sont capables d'intégrer les technologies émergentes (intelligence artificielle, apprentissage machine, analyse prédictive...) de manière pertinente et efficace pour accroître leur avance.

L'étude internationale du Centre d'Excellence de l'Expérience Client KPMG



Devenir un champion

Le chemin vers l'Excellence

L'analyse régulière et continue par KPMG des entreprises performantes en matière d'Expérience Client permet d'identifier des meilleures pratiques exploitables par les marques afin d'agir sur chacun des 6 piliers.

Personnalisation



- Comprendre les comportements des clients et suivre leurs préférences pour mieux personnaliser les offres
- Comprendre les circonstances dans lesquelles le client évolue
- Comprendre les moments qui comptent le plus pour les clients et créer de la valeur autour d'eux
- Montrer au client qu'on lui accorde de l'importance
- Impliquer les clients en co-crédation d'offres

Intégrité



- Se concentrer sur la création d'une première bonne impression pour établir la confiance avec les clients dès le départ
- Identifier les moments clés qui renforcent la confiance du client vis-à-vis de la marque et s'assurer que celle-ci est effectivement générée
- S'assurer que les interlocuteurs en contact avec la clientèle sont compétents, sympathiques et attachants
- Tenir les promesses en réalisant ce qui a été annoncé aux clients
- Démontrer que l'entreprise cherche à atteindre des objectifs plus larges que la distribution de bénéfices à ses actionnaires

Temps & Effort



- Informer le client du délai nécessaire à l'atteinte de son objectif
- Etre clair sur les prochaines étapes et sur ce qui pourrait ne pas se passer comme prévu
- Fluidifier l'ensemble des démarches et éliminer systématiquement les étapes inutiles

Résolution



- Assumer clairement la responsabilité d'un problème et le résoudre
- Accompagner rapidement et efficacement les clients dès le premier contact
- Fournir des réponses précises et cohérentes sur l'ensemble des points de contact
- Fournir des échéances précises pour la résolution des problèmes
- Transformer une mauvaise expérience en une expérience positive
- Fournir aux clients les outils afin qu'ils puissent résoudre par eux-mêmes les problèmes rencontrés

Attentes



- Etre en mesure de proposer une réponse adaptée aux besoins du client, à chaque étape de son cycle de vie
- Identifier les attentes clés et les irritants sur le parcours client
- Mettre en place une veille et s'adapter aux évolutions des attentes clients
- Anticiper les interactions clé pour offrir des moments d'enchantement
- Proposer une offre calibrée au besoin réel du client

Empathie



- Offrir au client les opportunités pour exprimer ses besoins, ses attentes et ses déconvenues
- Donner des réponses qui prennent en compte les émotions ressenties par les clients
- Donner au client des signes concrets d'attention



Le CEEC est l'un des centres d'excellence de KPMG. Lancé en 2010, il mène des recherches autour de l'expérience client et conçoit des approches et solutions pour améliorer la performance des programmes CX lancés par nos clients.

Les travaux du CEEC sont conduits en toute indépendance afin que nos clients puissent accéder sans aucune restriction aux meilleures pratiques identifiées et testées. Le CEEC s'appuie sur un réseau de plus de 500 experts dans 14 pays. Les entretiens réalisés avec les consommateurs, les employés et dirigeants d'entreprises ont permis de constituer une base de données significative qui continue de s'enrichir chaque année. Début 2018, elle contient en particulier :

- des données collectées sur 14 pays
- 8 années de recherches et d'analyses
- 2 500 revues détaillées de marques
- plus de 2,5 millions d'évaluations de consommateurs
- des entretiens avec des employés et des chefs d'entreprise

Le prisme des 6 piliers de l'expérience client est un des résultats notables des recherches menées. Il est aujourd'hui exploité pour développer des outils innovants afin d'assister les entreprises dans la sélection des leviers prioritaires à améliorer pour offrir des expériences client exceptionnelles. C'est également sur cette base qu'ont été développés des modèles permettant de simuler la rentabilité des investissements sur l'expérience client d'une entreprise.

En s'appuyant sur les acquis des travaux du CEEC, KPMG aide les entreprises à :

- approfondir le positionnement des marques dans leur écosystème et face à leurs concurrents
- identifier les territoires à plus forte valeur, fixer les priorités d'amélioration des parcours clients et concevoir de nouveaux parcours différenciants
- analyser les forces et faiblesses des parcours client existants
- comprendre le pourquoi des actes avant le comment
- maîtriser les retours sur investissement des initiatives CX
- promouvoir de bonnes pratiques
- mettre en place des cadres d'amélioration continue tirant profit de la variété des données collectées disponibles



Méthodologie

Seules des entreprises à interactions fortes B2C ont été sélectionnées afin d'évaluer l'expérience client de leurs consommateurs sur les principaux points de contacts : canaux physiques, téléphone, digital. Le choix des 250 marques intégrées à cette première étude en France a été établi sur les 10 secteurs de l'étude en tenant compte de l'existence de possibilités variées d'interactions directes du consommateur avec la marque.

Le classement des marques est établi à partir d'un Score Customer Experience Excellence (CEE) calculé de la même façon pour l'ensemble des entreprises, quel que soit leur secteur d'activité. Ce score est une moyenne pondérée des scores établis sur chacun des piliers, le poids de chaque pilier étant le résultat du calcul du poids du pilier suivant la méthode décrite ci-dessous.

Chaque marque est évaluée sur chacun des piliers au moyen d'une note entre 0 à 10. Seuls les consommateurs ayant été en contact avec la marque lors des 6 derniers mois sont invités à répondre.

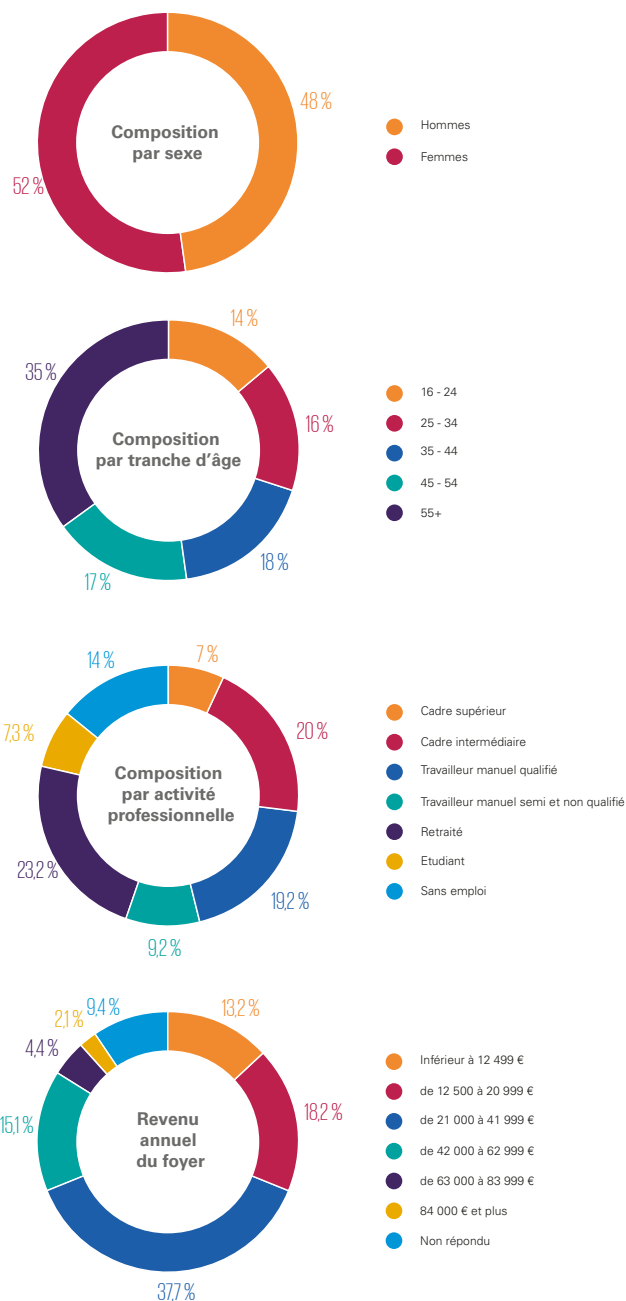
Calcul du poids associé à chaque pilier

Le poids associé à chaque pilier traduit la manière dont chacun des 6 piliers contribue aux résultats des deux indicateurs business clés également mesurés dans l'enquête : la Fidélité et le NPS (Net Promoter Score). Les poids sont calculés en utilisant une méthode de régression linéaire basée sur le modèle de Shapley Value Regression. Pour l'estimation du poids, les piliers représentent les variables explicatives, le NPS et la Fidélité constituent les variables cibles.

Représentativité de l'enquête

Le questionnaire a été soumis à un échantillon représentatif de la population adulte française de 5 000 personnes. En moyenne, les personnes consultées ont répondu à l'enquête sur 9 marques (collecte de 44 405 évaluations). Seules les marques ayant reçu plus de 100 évaluations font partie du classement.

L'enquête a été menée entre le 28 novembre et le 14 décembre 2017. Un CAWI (Computer Assisted Web Interviewer) a été mis en œuvre comme mode d'administration de l'enquête.



Remerciements aux contributeurs :

Diana Banciu, Laurie-Anne Bernard, Bérénice Carrillo, Cao Tri Do,
Marc Duran, Camille Eluard, Alain Jarlot, Jeanne Kocian, Sébastien Lucas,
Irène Miquel, Julie Montels, Emmanuel Papadacci-Stephanopoli,
Anna Philippe, David Rupied, Yann Soilly, Oksana Stytsenko,
Emmanuelle Tescher, Eric Tournier



Leader de l'audit et du conseil, KPMG France est membre de KPMG International, réseau de cabinets indépendants exerçant dans 152 pays. Nos 8 500 professionnels interviennent auprès des grands groupes internationaux, des ETI et des groupes familiaux, des PME jusqu'aux start-ups, dans différents secteurs de l'industrie, du commerce et des services financiers.

Pour en savoir plus : www.kpmg.fr



L'AFRC est la communauté de professionnels qui travaille sur la transformation des organisations par le biais de l'Expérience Client et Collaborateur. Laboratoire de réflexion mais également espace d'expérimentations pratiques, l'AFRC mène des travaux au carrefour de toutes les fonctions : Stratégie, Innovation, Marketing, Relation & Expérience Client, Digital. Forte de la confiance de 300 entreprises et 3 800 membres depuis 20 ans, l'association organise une cinquantaine d'événements chaque année et publie de nombreuses études et livres blancs sur ces sujets.

Pour en savoir plus : www.afrc.org

Contacts

Emmanuel Hembert

Partner, Strategy, Customer
and Operations, KPMG
Tél. + 33 (0)1 55 68 23 12
emmanuelhembert@kpmg.fr

Eric Dadian

Président de l'AFRC
Tél. + 33 (0)8 26 80 58 01
edadian@afrc.org

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2018 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France.

Conception - Réalisation : Markets - OLIVER - mai 2018.