

Etude satisfaction client

Tendances et leviers pour améliorer
la satisfaction client



Édito	3
Présentation de l'étude	5
Méthodologie	7
Une étude qui résonne dans un contexte incertain	10
Les principaux enseignements de l'étude.....	12
Détails des résultats de l'étude	16
Points de vue d'experts de la Relation / Expérience Client	47

Édito



Les attentes des consommateurs vis-à-vis des marques ont considérablement évolué en 2020 et **la crise sanitaire sans précédent que nous traversons nous fait prendre conscience de ce qui est essentiel** et de ce qui l'est moins. En première ligne pour assurer la continuité de service, pour passer des commandes, suivre les livraisons, apporter une assistance technique, les professionnels de la Relation Client ont démontré l'importance de la valeur humaine. Avec la crise, les entreprises ont davantage pris conscience qu'elles seront évaluées pour leur impact environnemental, sociétal et éthique, ce qui les conduit à considérer de nouveaux leviers stratégiques :

Le premier levier, les clients s'engageront vis-à-vis d'une marque (57% des clients considèrent les valeurs de la marque avant de prendre une décision d'achat), et lui donneront leur confiance, pour ses valeurs, son éthique, sa moralité, sa transparence, sa simplicité, son intégrité, son respect des hommes et de l'environnement.

Le deuxième levier est l'intégration des technologies dites d'intelligence artificielle au service du collaborateur et du client. L'explosion des données et la possibilité de les exploiter permettront aussi de détecter des dysfonctionnements, prédire les besoins et les intentions du client et l'automatisation des tâches doit permettre aux équipes de se concentrer sur des actions plus intéressantes, moins répétitives et qui demandent plus de proximité, d'expertise et d'émotion (plus de 80% des services clients utilisant l'IA s'en servent pour recueillir des informations d'identité).

Le troisième levier pour les entreprises est de prendre conscience de leur responsabilité d'orchestrer des relations avec les parties prenantes qui vont bien au-delà de leur seul intérêt économique. Les entreprises qui puisent et assèchent leur écosystème ne survivront pas, les entreprises libérées et contributives, qui co-construisent avec les collaborateurs et les clients, redonnent à un territoire, redistribuent et font circuler une valeur client, se développeront.

Nous tenons à remercier PwC pour cette étude qui vient conforter les convictions et les actions de l'AFRC et nous interroge sur la place de l'entreprise au sein de la société, d'un point de vue environnemental et humain. L'entreprise pourra-t-elle continuer d'agir seule sans se soucier de son écosystème, de son territoire, de son environnement de ses clients et de ses collaborateurs ? Sa Raison d'être n'est-elle pas liée à l'intérêt commun de toutes les parties prenantes, actionnaires, fournisseurs, clients, collaborateurs soulevant ainsi plus largement la question du sens et de la mission portés par l'entreprise.

Bonne lecture.

Eric Dadian
Président de l'AFRC



Jean-Christophe Bertrand
Associé Marketing, ventes, relation client de PwC France et Maghreb



Antoine Nasser
Associé Experience Center de PwC France et Maghreb



Pauline Adam-Kalfon
Associée Services Financiers de PwC France et Maghreb

PwC et l'AFRC réalisent pour une deuxième année l'étude des leviers qui contribuent à améliorer la satisfaction client. Cette année 2020, si particulière, a démontré qu'il n'y a pas de demi-mesure dans la satisfaction client. Elle reflète directement la qualité de service délivrée par l'entreprise.

En cette période de crise sanitaire, certaines entreprises ont vu leur satisfaction client s'envoler parce qu'elles ont su s'adapter avec beaucoup de réactivité et d'agilité, maintenir la relation et le niveau de service avec les clients, garantir coûte que coûte la proximité. La crise COVID a démontré une fois de plus que l'humain est au cœur de la relation client.

Le digital est un facteur d'efficacité de simplification de la relation client, d'autonomie mais, in fine, il ne se substitue pas à l'interaction humaine entre client et fournisseur. Cela se confirme cette année dans les conclusions de l'étude de la satisfaction client.

Quatre grandes priorités se précisent également cette année :

- Le positionnement responsable des entreprises devient une exigence première qui influence la satisfaction client, mais seules 25% des sociétés créent des offres et services en ce sens
- L'écoute client est devenue une pratique intégrée pour les entreprises mais reste trop souvent artisanale
- Les entreprises exploitent très insuffisamment les remontées terrain de leurs employés sur les retours clients
- Les entreprises doivent monter au créneau sur la structuration, le partage et l'exploitation des données 360°

Ce sont ces grandes priorités que l'étude souhaite mettre en avant cette année.

Nous vous en souhaitons bonne lecture et vous donnons rendez-vous pour notre prochaine édition !

Présentation de l'étude



Au nom de l'AFRC et de PwC, nous sommes ravis de vous partager les résultats de cette 2^{ème} édition de notre enquête sur les leviers de la satisfaction client

Nous avons demandé à de nombreux experts de la Relation Client et de l'Expérience client de répondre à notre grande enquête nationale autour des « **leviers de la satisfaction client** ».

Nous les avons interrogés sur leurs enjeux et pour chacun d'entre eux nous leur avons demandé de nous dire **quels leviers ils comptaient activer pour adresser ces enjeux** et, in fine, améliorer la satisfaction client.

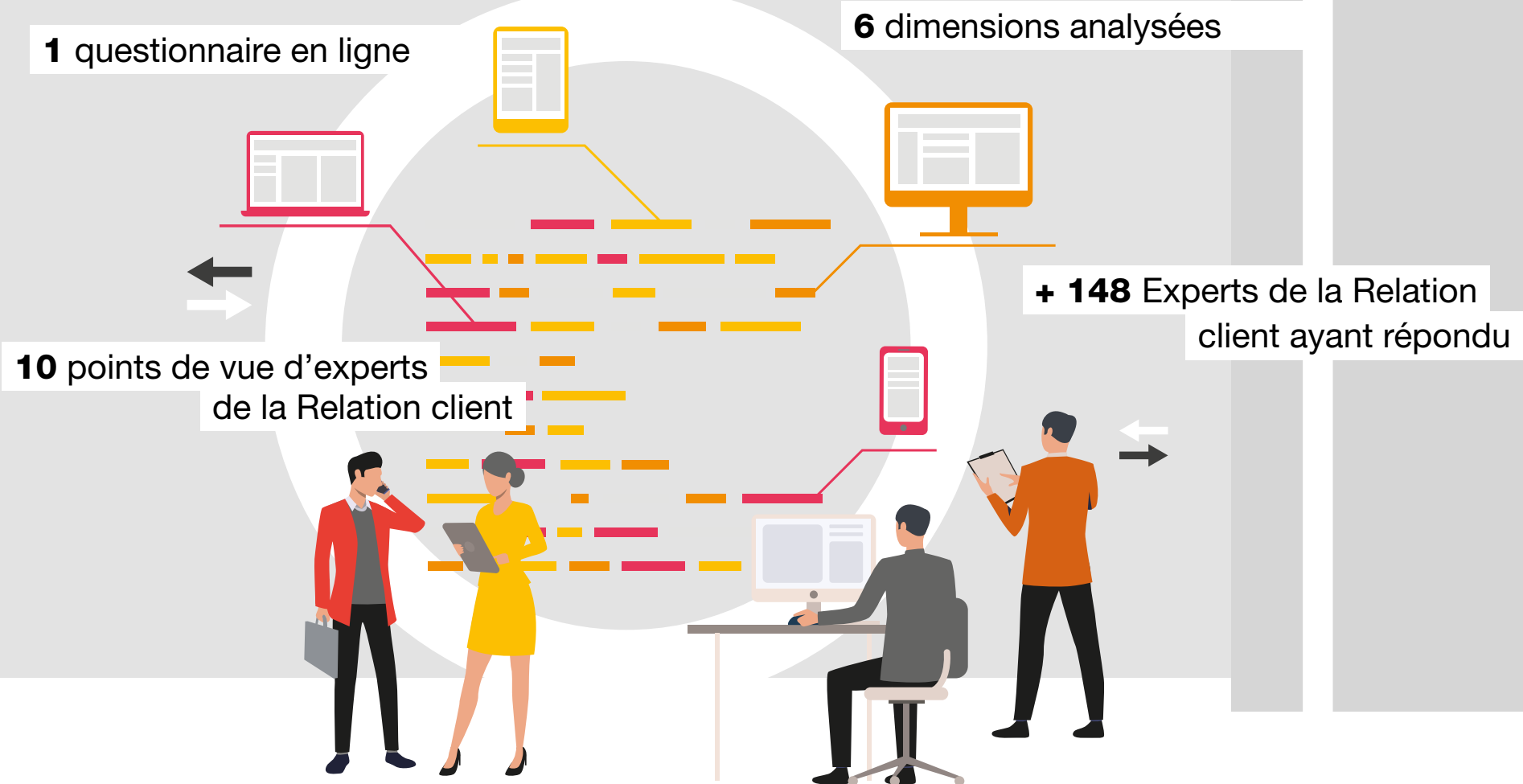
Pour illustrer leurs réponses et mieux comprendre les principaux objectifs et difficultés qu'ils rencontrent au quotidien, nous avons interviewé 5 directeurs de la relation client et de l'expérience client. Pour compléter ces entretiens, nous avons également recueilli les points de vue d'experts de PwC afin qu'ils nous apportent leur vision et leur compréhension des challenges à venir et des enjeux de demain à adresser pour améliorer la satisfaction client.

Nous tenons à remercier très chaleureusement tous les répondants de notre enquête pour leur participation, les directeurs de la relation client et de l'expérience client ayant accepté d'être interviewés, l'AFRC avec qui ce fut un réel enchantement de construire cette étude, les associés PwC ayant contribué avec leurs points de vue d'expert et enfin les consultants PwC ayant participé à l'élaboration de cette étude.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et espérons que cette enquête nourrira vos réflexions et vos décisions futures ; et rende vos clients encore plus satisfaits...



Méthodologie

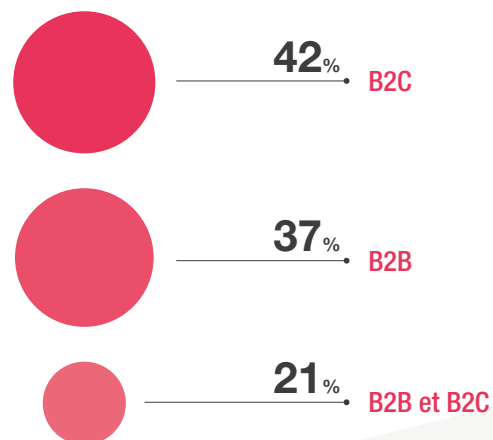


Présentation des répondants

Une enquête sélective et quantitative

Pour offrir aux lecteurs de cette étude **des résultats et des points de vue d'une grande valeur** et permettre aux principaux architectes de la satisfaction client de tirer des enseignements actionnables, nous avons pris le parti d'être très sélectifs dans les réponses retenues, en prenant uniquement les réponses des profils « donneur d'ordre ».

Répartition par type de marché



Les fonctions des personnes ayant répondu à l'enquête

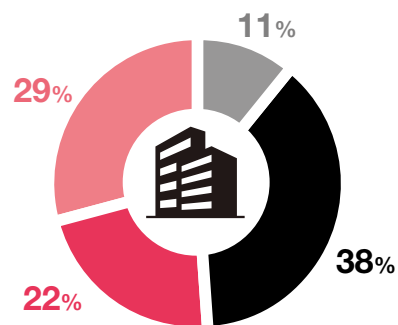


(*) "Autres" comprend les fonctions suivantes :

Directeur/Directrice opérations, relation et expérience client
 Directeur de Partenariat
 DGA
 Directeur/ Directrice vente à distance
 Responsable satisfaction client

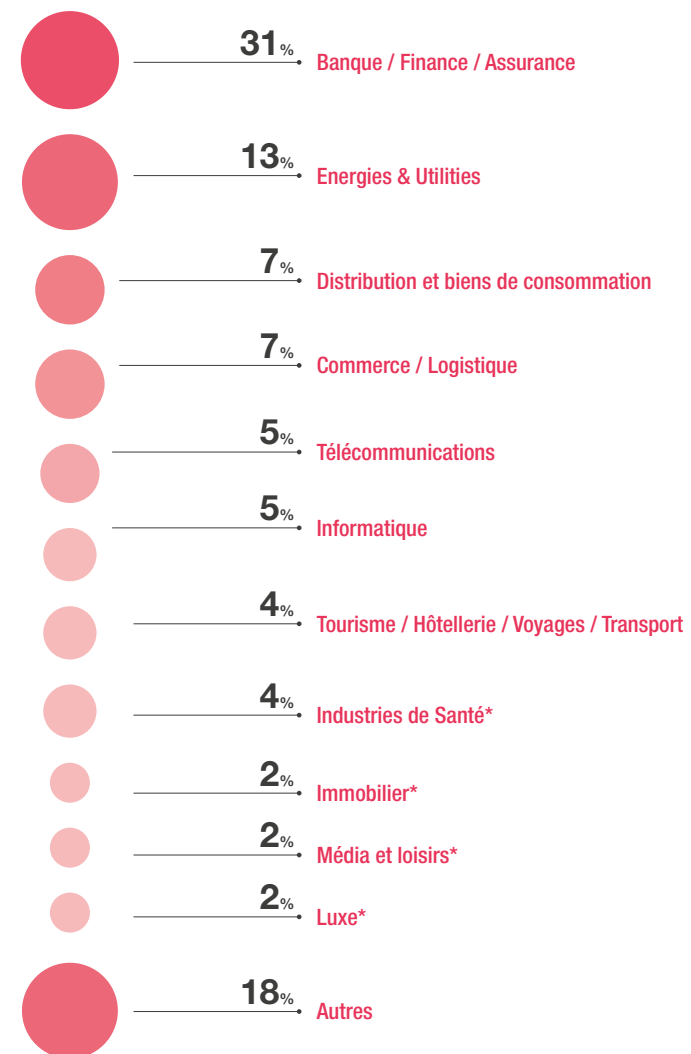


.....
Répartition des entreprises par nombre de salariés



- moins de 50 millions d'eurs de CA et/ou moins de 250 employés
- entre 50 et 1,5 milliards d'euros de CA et/ou moins de 5000 employés
- plus de 1,5 milliards d'euros de CA et/ou plus de 5000 employés
- plus de 10 milliards d'euros de CA et/ou plus de 5000 employés

.....
Répartition par secteur d'activité



(*) "Autres" comprend les secteurs suivantes :

- Services
- Aérospatial



Une étude qui résonne dans
un contexte incertain

La crise COVID-19 a bouleversé le comportement des consommateurs

Il aurait été impossible de faire cette étude sans mentionner les premiers impacts de la crise sur le comportement des consommateurs

- Le e-commerce est devenu incontournable et ceci même pour les populations les plus âgées ayant voulu éviter les contacts en magasin. En revanche, les tendances varient d'un secteur à un autre*. Les industries du tourisme, du luxe et de cosmétique ont vu leurs trafics et leurs transactions e-commerce diminuer, alors que la grande distribution, la Tech, la santé, la banque et l'assurance ont vu leurs transactions grimper durant la période du coronavirus.
 - Le télétravail est devenu la norme ce qui a aussi amené les français à s'exiler des grandes villes surpeuplées pour profiter des grands espaces des zones rurales
 - Les restrictions de déplacement ont poussé les français à privilégier une consommation locale et à voyager sur le territoire loin du tourisme de masse
 - Les Français n'ont jamais autant épargné en réponse à l'incertitude de la situation économique globale. Au 1^{er} Septembre 2020 l'épargne nationale s'élevait à plus de 85 milliards d'euros**.
 - Le ralentissement de l'activité économique mondiale, des transports notamment aériens a fortement fait baisser les émissions de CO2 et par conséquent a contribué à l'amélioration de la qualité de l'air.
- Éprouvé par cette période et défiant envers les institutions, le consommateur post COVID sera plus que jamais en quête de preuves. Les marques n'auront d'autre choix que de s'inscrire en adéquation avec leurs valeurs sociales, éthiques et environnementales pour le conquérir.

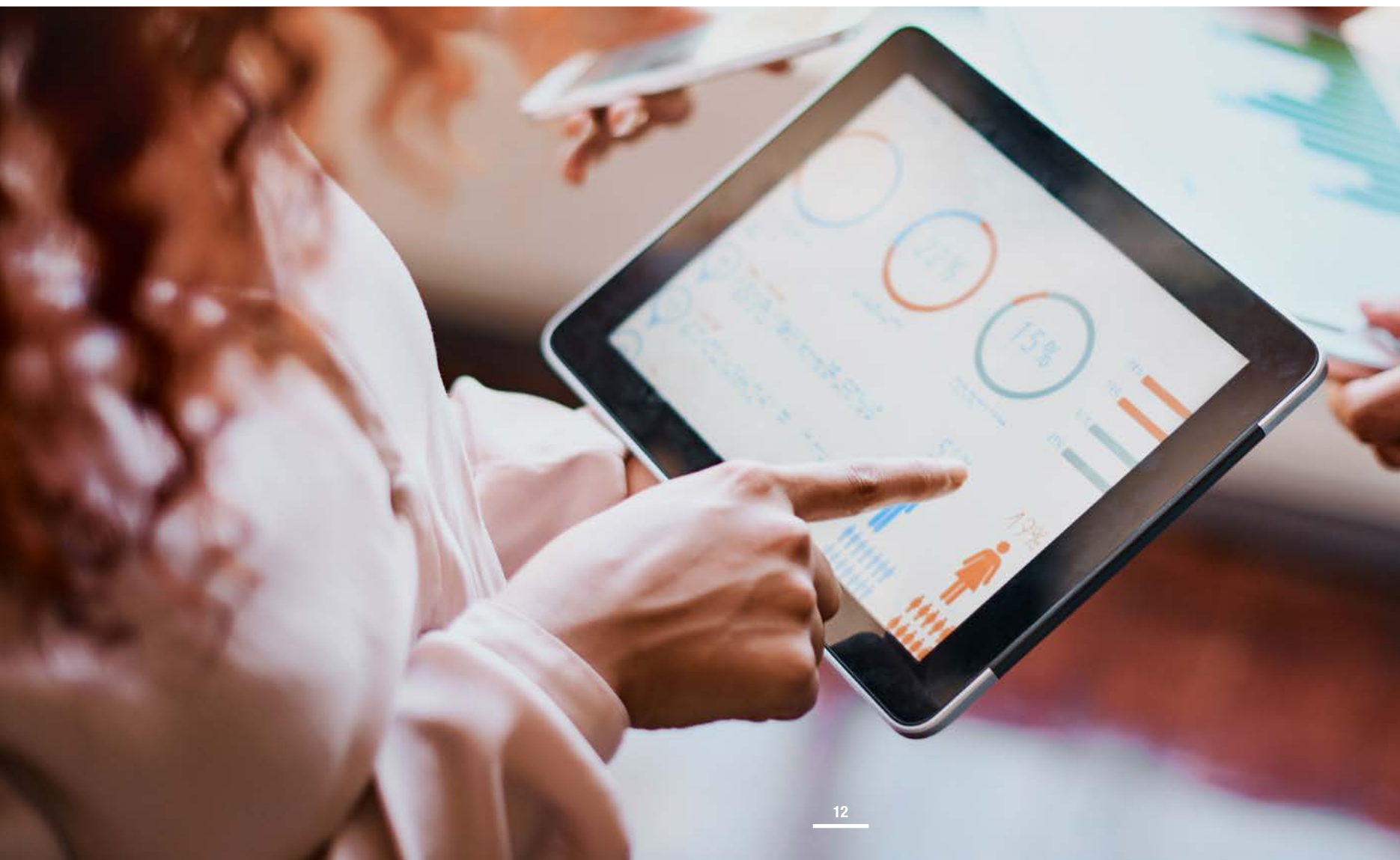
Sources :

* JM Bellaïche, 29 avril 2020 "L'impact du Coronavirus sur l'eCommerce en France : un nouveau souffle stimule les ventes", ContentSquare

** La Banque de France, le flux net d'épargne financière



Les principaux enseignements de l'étude



Enseignement n°1

Le positionnement responsable des entreprises devient une exigence première qui influence la satisfaction client, mais seules 25% des sociétés créent des offres et services en ce sens

Le pilier de la confiance et de l'engagement de la marque est unanimement plébiscité par nos répondants : délivrer des produits et des services ne suffit plus, il faut démontrer son rôle social. Les entreprises sont ainsi sommées de préciser leur proposition de valeur, de redéfinir leur offre et d'apporter les preuves de leur engagement pour répondre à cette exigence. 62% des répondants déclarent s'être engagés dans une réelle démarche RSE, mais seulement 25% en apportent les preuves en proposant des produits et services qui encouragent la transformation des comportements des clients.

90% des entreprises ont globalement fait preuve de résilience et ont réussi à maintenir le même niveau de service pendant le confinement notamment grâce à des plateformes multicanales. 45% d'entre elles sont même allées au-delà et se sont distinguées par leur engagement sociétal.

Quelques exemples...

Des adaptations immédiates au niveau de la logistique et la production pour aider le plus grand nombre

Face à l'accroissement des besoins en gel hydroalcoolique, le groupe Gaz Européen n'a pas hésité à reconvertir l'ensemble d'une de ses lignes de production à Rognac afin de garantir la sécurité de ses collaborateurs et de ses livreurs. Gaz Européen s'est également engagé auprès des EHPAD dont il est fournisseur de gaz pour assurer des livraisons en dehors de ses prestations habituelles.

Un accompagnement de proximité pour l'ensemble des clients

Le groupe AG2R - LA MONDIALE a mis en place un ensemble d'initiatives d'accompagnement des chefs d'entreprises sous la forme de webinars autour de la compréhension des différentes primes délivrées par le gouvernement, ainsi qu'une politique de différés de cotisation sans interruption de contrat.

Son rôle d'acteur social et sociétal s'est également illustré autour de prise de contact initiée par les conseillers afin de prendre des nouvelles de leurs clients.

Un soutien sans faille pour nos soignants

ENGIE Solutions a mis à disposition plus de 2000 véhicules, soit 20% de sa flotte, aux personnels de santé dans six grandes agglomérations. Ces véhicules accessibles sur un simple justificatif ont permis de garantir une solution de transport sécurisée et rapide à ceux qui étaient en première ligne au quotidien pour lutter contre le virus.

Une écoute pour les plus fragiles

Allianz Partners a mis en place un dispositif d'appels par ses conseillers afin de prendre des nouvelles des populations les plus fragiles notamment les personnes âgées pour les accompagner et briser l'absence de contact social durant cette période si particulière.

Enseignement n°2

L'écoute client est devenue une pratique intégrée pour les entreprises mais reste trop souvent artisanale

Au regard de la période actuelle, nous aurions pu croire que les défis majeurs des entreprises sur la satisfaction client auraient été de repenser les lieux d'accueil clients afin d'y intégrer les normes sanitaires ou bien encore d'ajuster les business modèles afin de développer davantage les canaux digitaux, tels que le click & collect, le drive, la livraison sans contact, les paiements dématérialisés.

Bien que ces adaptations aient été source de challenge sur les débuts, les grandes entreprises sont majoritairement bien parvenues à s'adapter à ce nouveau « normal », à servir leurs clients ainsi qu'à maintenir la qualité de service même à distance. Les investissements technologiques ont ainsi pris tout leur sens : 59% des entreprises ont réalisé des investissements importants ou considérables dans les technologies et dans le capital humain.

Finalement, les réels challenges ont été de garantir la proximité client et l'engagement envers la marque. Dans ce contexte, l'écoute client est un levier essentiel pour y répondre : 100% des répondants de l'étude 2020 déclarent collecter la voix du client, dont 84% qui la collectent à chaud. Cette tendance était déjà bien marquée dans l'édition 2019 de cette étude dans laquelle 76% des entreprises avaient comme priorité de développer la collecte de la voix du client.

L'enjeu est de réussir à piloter la satisfaction, en étant au cœur des sources d'insatisfaction notamment, afin d'être réactif et mettre en place des actions correctives le plus rapidement possible.

Parmi les pratiques notables, certaines entreprises ont avant tout mis sur le digital. 47% des répondants développent des outils de self-service pour garantir l'autonomie client, 41% ont eu recours à l'analyse sémantique afin d'exploiter la richesse des écrits collectés sur les divers points de contacts. Globalement, les entreprises ont employé des outils avancés en termes de feedback management,

permettant l'écoute, le routing des messages collectés au bon service.

D'autres se sont attelées à former leurs conseillers à entretenir l'intimité client à distance, grâce à de nouveaux outils digitaux. Le conseiller devient alors un coach augmenté au service de ses clients.

Indépendamment de la stratégie adoptée, tous insistent sur le besoin de communiquer de la simplicité et de la lisibilité afin de réellement maximiser la satisfaction client dans une époque empreinte de complexité !

Cependant, l'analyse de la voix du client nécessite encore beaucoup plus d'industrialisation et une diffusion à l'échelle au sein de l'entreprise. 59% des répondants déclarent traiter ce feedback client de manière assez manuelle. Pour capitaliser au maximum sur cette mine d'or d'informations, il est maintenant temps de se concentrer sur la mise en place des outils ainsi que des organisations dédiées pour déployer des processus de traitement de l'insatisfaction à chaud ou des boucles d'amélioration continue basées sur les retours client.

Enseignement n°3

Les entreprises exploitent très insuffisamment les remontées terrain de leurs employés sur les retours clients

L'ensemble des entreprises a pris conscience de l'importance de développer une culture client : 76% des répondants valorisent les comportements orientés clients. Pour autant, la culture client semble encore distillée dans l'entreprise par des approches tactiques. Sur le levier « Culture client et organisation », seulement 22% de nos répondants ont mis en place une chaîne de valeur structurée par segment client.

En revanche, ils ont tous globalement réussi à promouvoir le NPS comme indicateur de suivi au global. Il est partagé à toutes les strates de l'entreprise.

Toutefois notons qu'ils le corrèlent encore trop peu au E-NPS, indicateur de mesure de la satisfaction employé, qui est quant à lui, peu suivi ou connu des experts de la relation client : 75% des répondants de l'étude déclarent ne pas connaître le niveau d'E-NPS. On note un certain retard dans la capacité à écouter aussi les employés au contact des clients : seulement 16% déclarent écouter la voix de leurs employés. C'est se priver d'une quantité considérable d'informations très pertinentes pour améliorer les produits et les services, alors que les remontées employées sont souvent le miroir des remontées clients.

Pourtant, dans un contexte de développement des stratégies omnicanales, l'engagement des employés à l'écoute des clients que ce soit en point de vente ou sur les plateformes de service client, devient d'autant plus important. Cela fait émerger tout une réflexion autour de l'upskilling du conseiller et la nécessité de repenser leur rôle dans l'expérience client.

Enseignement n°4

Les entreprises doivent monter au créneau sur la structuration, le partage et l'exploitation des données 360°

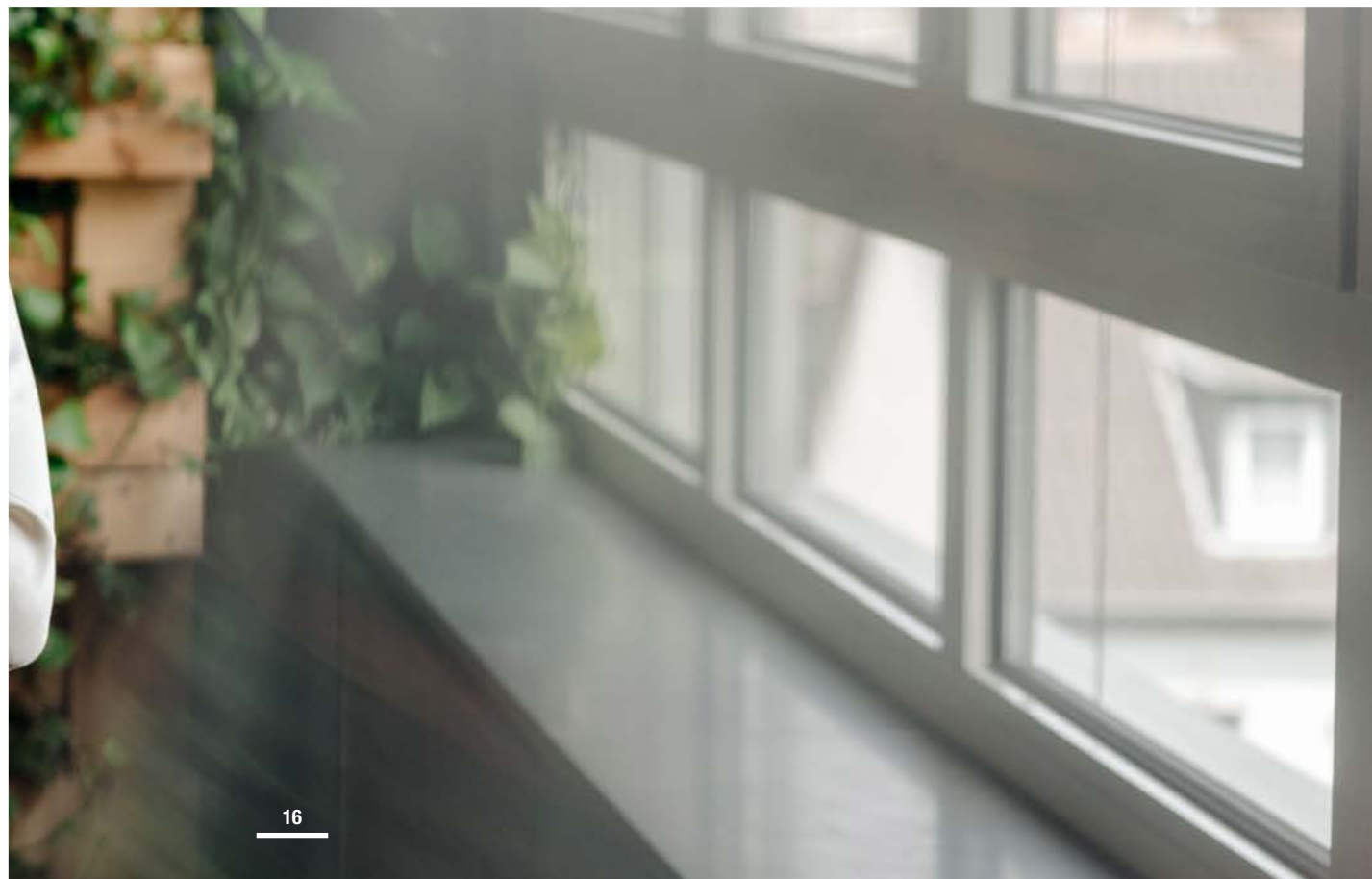
Sur les autres leviers considérés comme fondamentaux tels que la connaissance client, la personnalisation de l'offre, la performance et consistance des canaux, nous constatons que les pratiques sont de plus en plus répandues bien que limitées dans leur plein développement par la complexité (SI & organisationnel) ou bien encore des contraintes réglementaires ...

La connaissance client est le chantier prioritaire. Ce levier représente le plus gros des investissements et des efforts. Les entreprises collectent des données de plus en plus riches et dynamiques, même parfois en temps réel. Cependant, a contrario des GAFAM, la majorité des grandes entreprises ont encore du mal à tirer pleinement profit de la volumétrie

des données dont elles disposent pour améliorer le service rendu ou partager une vision unifiée du client, qui reste un idéal à atteindre : encore 37% des répondants déclarent que la donnée n'est pas consolidée, et 41% qu'elle n'est pas partagée au sein de l'entreprise. D'ailleurs, d'après les résultats de l'étude, ceux qui réussissent le mieux à partager et à actionner la donnée client sont ceux qui arrivent à la consolider. La complexité réglementaire renforce par ailleurs les limites actuelles, sur l'exploitation et le partage des données clients.



Détails des résultats de l'étude



Six leviers de la satisfaction client ont été analysés afin d'évaluer la maturité des entreprises en termes de pilotage de la satisfaction client

1 Culture client et organisation

Analyse de la maturité de l'entreprise en termes d'orientation client, de valorisation des attitudes centrées sur le client et d'investissement dans les ressources et outils au service de la satisfaction client

2 Confiance et engagement de la marque

Evaluation de l'engagement de la marque en terme de responsabilité sociétale et environnementale, de continuité de service/proximité client en temps de crise, et de fidélisation dans la durée

3 Connaissance client

Focus sur les types de données dont dispose l'entreprise sur ses clients, la manière dont elle les collecte, consolide et les partage en interne

4 Personnalisation de l'offre

Evaluation du degré de prise en compte du client dans le développement des produits, des services et de la personnalisation de l'offre ainsi que de la stratégie de prix

5 Performance et consistance des canaux

Etat des lieux sur le pilotage et l'unification des parcours clients, leur pilotage, leur unification à travers l'intégration de tous les canaux et les dispositifs de self service

6 Ecoute client et amélioration continue

Evaluation de la collecte de feedbacks clients, de la manière dont ils sont gérés et utilisés pour la mesure de la qualité de l'expérience client

Levier culture client et organisation



L'importance de l'humain dans la satisfaction client se confirme encore cette année avec une maturité en augmentation.

Un potentiel sous-exploité : on écoute les clients, on encourage les postures et attitudes orientées clients, en revanche on n'exploite pas assez la voix des employés qui remontent la réalité du terrain.”

Jean-Christophe Bertrand,
Associé Marketing, ventes, relation client
de PwC France et Maghreb

La tendance : les attitudes orientées client sont de plus en plus promues et valorisées mais manquent d'une boucle de retour



Les chiffres



Des répondants affirment que leur entreprise a pris conscience de l'importance de développer une culture client

96%



seulement des responsables marketing et relation client déclarent écouter la voix de leurs employés

16%



Les enseignements

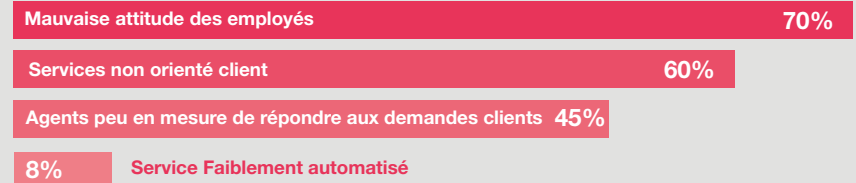
L'importance de l'humain dans la satisfaction client se confirme encore cette année : une grande majorité des entreprises ont passé le cap des fondamentaux en matière de culture client et d'organisation centrée client.

L'adoption d'une structure orientée client a une forte corrélation avec un haut score NPS. L'étude montre que les entreprises font encore des choix tactiques pour diffuser la culture client sans bouleverser toute leur organisation. La moitié des répondants structurent au moins une partie de leur organisation par segment client.

En revanche, les résultats soulignent une très faible exploitation de la voix des employés qui remontent la réalité du terrain. Il est dommage de se priver de cette source d'information très pertinente pour améliorer les produits et services.

L'étude "Consumer intelligence" réalisée par PwC révèle que la cause d'attrition du client est la mauvaise attitude des employés

Causes d'attrition client



Ce que disent les acteurs de la Relation client

"Il est également essentiel d'engager le management (Direction Générale et management intermédiaire) en accordant une place à l'expérience client dans les instances de décision et en complétant les indicateurs de performance de l'entreprise par des KPI liés à l'expérience client. Un dispositif d'engagement des collaborateurs doit venir renforcer la stratégie globale : il est nécessaire de les impliquer dans la démarche et de les sensibiliser aux enjeux de l'expérience client"

Laurence Gaudet, Directrice Parcours et Transformation clients ENGIE Solutions France

Ce que disent les experts PwC

"Le développement d'une culture client en général et d'attitudes orientées client en particulier doivent être cœur de la stratégie client des Directions Relation Client. Cela a été particulièrement démontré pendant la crise sanitaire."

Jean-Christophe Bertrand, Associé Marketing, ventes, relation client PwC France et Maghreb

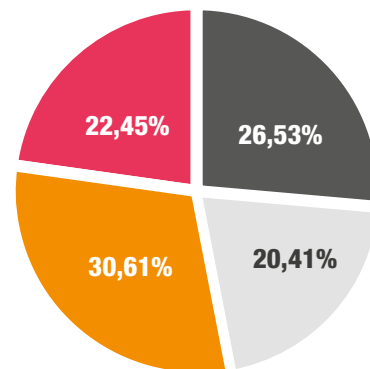
Structure de l'organisation orientée client

Recentrer l'organisation autour du client est un levier puissant pour un grand nombre d'entreprises visant à améliorer leur satisfaction client. Néanmoins, ce levier implique d'importantes transformations et une telle structure ne s'applique pas à tous les contextes d'entreprises et doit être considéré dans un environnement concurrentiel adapté.

Les différents niveaux de maturité

- Supérieure** : toute la chaîne de valeur est structurée par segment client.
- Avancée** : les fonctions au contact des clients sont structurées par segment client et les fonctions techniques sont structurées par catégorie de produits.
- Moyenne** : des équipes cross-produits sont formées pour apporter des solutions à des segments clients.
- Faible** : toute la chaîne de valeur jusqu'aux points de contact client est structurée par catégorie de produits.

.....
La structure de votre organisation est-elle orientée client?



Principaux constats des entreprises interrogées

- Plus de 50% des répondants structurent au moins une partie de leur organisation par segment client, le reste des répondants font plutôt des choix tactiques sans bouleverser toute l'organisation.
- L'adoption d'une structure orientée client a une forte corrélation avec un haut score NPS : 100% des entreprises avec une structure partiellement ou totalement orientée par segment client ont un NPS > 30.



Inspiration

Pour ses clients les plus importants, un opérateur de télécommunications est allé au-delà de créer une chaîne de valeur dédiée à ce segment, il a créé une filiale dédiée. Cette filiale a pour objectif d'offrir un service exceptionnel, tant en termes d'offres qu'en termes de services. Chaque client est accompagné par un coach qui le suit tout au long de sa vie avec l'opérateur et qui est son unique point de contact. Le client a accès à de nombreux services de l'opérateur uniquement proposés par la filiale et la performance du service client est très supérieur aux autres services client de l'opérateur, toutes activités confondues.

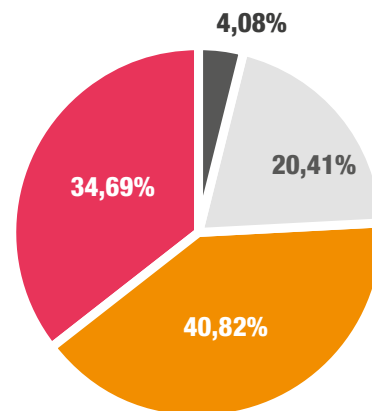
Valorisation des attitudes et comportements orientés client

Avec plus de 75% des entreprises engagées dans une transformation culturelle orientée client, l'importance de la prise en compte du client est aujourd'hui reconnue par une grande majorité des entreprises. Pour diffuser cette culture client, il est important de définir ce qu'est "le client", de partager cette vision, de l'incarner dans son organisation et ses produits et services, ainsi que de mettre en place un suivi.

Les différents niveaux de maturité

- Supérieure** : il y a des comportements et attitudes facteurs de satisfaction client identifiés, mesurés et récompensés.
- Avancée** : il y a des comportements et attitudes orientés client identifiés et communiqués au sein de l'entreprise mais non valorisés.
- Moyenne** : il y a une volonté généralisée de satisfaire les clients mais les comportements orientés client ne sont pas identifiés ni valorisés.
- Faible** : les comportements et attitudes ne sont pas valorisés : il n'existe pas de culture client.

.....
Estimez-vous que votre organisation valorise les comportements et attitudes orientés client ?



Les bonnes pratiques



- S'assurer que tous les départements partagent la même définition de ce qu'est un "client"
- Faire des dirigeants les promoteurs de la culture client
- Développer des attitudes et comportements vecteurs de satisfaction client, alignés avec les valeurs de l'entreprise
- Construire un environnement favorisant et récompensant l'adoption de postures orientées client
 - Faire des managers les coaches de ce nouveau paradigme
 - Implémenter des rituels destinés à ancrer ce changement de culture dans le temps



Inspiration

Afin de développer la culture client de toute l'entreprise et améliorer la satisfaction des clients, une banque a décidé d'identifier les attitudes et comportements vecteurs de satisfaction client.

Ces attitudes et comportements ont permis la création de référentiels propres à chaque métier et chaque rôle dans l'organisation. Pour faciliter leur adoption, la banque s'est appuyée sur ses managers et sur plusieurs initiatives de promotion : communications visuelles dans les locaux, vidéos mettant en scènes des acteurs mais aussi les dirigeants, goodies, etc.

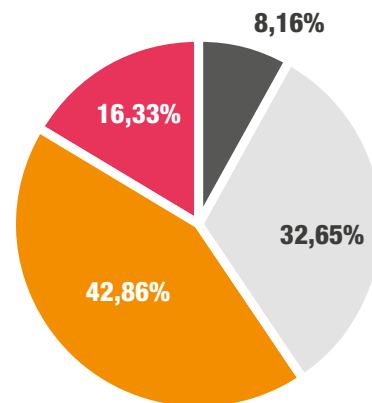
Investissement en ressources et outils au service la satisfaction client

La majorité des entreprises misent sur le développement de leur capital humain et l'amélioration de leurs outils de travail afin de développer la satisfaction de leurs clients. Toutefois, encore peu d'acteurs investissent de manière géométrique entre leurs clients et leurs employés : 16% investissent dans l'écoute de la voix des employés contre 80% dans la voix des clients.

Les différents niveaux de maturité

- Supérieure** : investissements considérables (+ rémunération supérieure au marché, autonomie, écoute continue de la voix des employés).
- Avancée** : Investissements importants (outils du marché, développement des compétences, bien-être au travail).
- Moyenne** : investissements modérés (dans les technologies principalement, légèrement dans les compétences).
- Faible** : Pas ou peu d'investissement

.....
Dans quelle mesure l'entreprise investit-elle dans ses ressources humaines en termes de technologies et d'outils métier au service de la satisfaction client ?



Les bonnes pratiques

- On note un certain retard sur la capacité à écouter les employés au contact des clients, alors que leurs préoccupations sont très souvent le miroir des préoccupations des clients.
- Nous n'avons pas identifié de corrélation entre le NPS et les investissements en ressources humaines et le développement de comportements orientés client. Toutefois, les transformations culturelles et humaines demandent plusieurs années, la corrélation est à suivre dans le temps.



Inspiration

Afin de développer le bien-être et la santé de ses collaborateurs, une agence de voyage réalise une enquête auprès de ses employés tous les ans. Grâce à cette méthode, plusieurs initiatives ont été mises en place, dont un groupe de musique, le chant ayant été démontré comme un levier puissant pour le bien-être et la santé. Parmi les autres initiatives, on compte les massages et des points de contrôle de la santé.

Levier confiance et engagement de la marque



Le thème de la confiance et de l'engagement de la marque a eu l'écho le plus fort au sein de cette année particulière. Plus généralement, les clients souhaitent de la transparence dans l'ensemble de leurs interactions. Cette transparence est exigée tout au long de leur parcours et pas seulement au moment de l'achat/souscription.”

Pauline Adam-Kalfon,
Associée Services Financiers
PwC France et Maghreb

La tendance : décliner un positionnement responsable auprès des clients et en apporter les preuves



Les chiffres



62%

des responsables marketing et relation client déclarent s'être engagés dans une réelle démarche RSE dont



25%

qui proposent des produits et des services qui encouragent la transformation des comportements des clients



45%

des entreprises ont atteint le stade ultime de la résilience en situation de crise en menant des actions engagées sur les aspects sociaux et environnementaux, au delà de leur niveau de service habituel



Les enseignements

Si la majorité des entreprises s'est engagée dans une démarche RSE, à minima à travers des actions de communication, encore peu d'entreprises l'incarnent concrètement à travers leurs produits et services. Pour répondre aux attentes grandissantes des clients, certaines entreprises déclinent la politique RSE auprès des clients en transformant leurs portefeuilles de produits et de services ou leur chaîne de valeur afin d'apporter aux clients les preuves concrètes de leur engagement. **Les entreprises soucieuses de la satisfaction client ont été plus engagées durant la crise sanitaire.**



Ce que disent les acteurs de la Relation client

“Nous souhaitons être un partenaire dans l'adaptation de l'activité de nos clients dans cette période post-COVID ”

Laurence Gaudet, Directrice Parcours et Transformation clients ENGIE Solutions France

Ce que disent les experts PwC

“Les clients souhaitent une accélération de la transparence dans l'ensemble de leurs interactions avec l'assureur, tout au long de leur parcours et pas seulement au moment de la souscription”

Pauline Adam-Kalfon, Associée Services Financiers PwC France et Maghreb

Engagement de la marque en terme de responsabilité sociale et environnementale

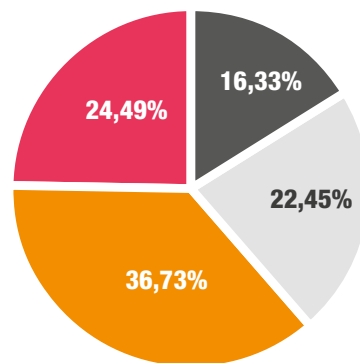
La plupart des entreprises ont pris conscience de l'importance de la RSE pour renforcer la confiance dans la marque mais encore trop peu incarnent réellement cet engagement à travers leur offre de produits et services ou en transformant l'entreprise autour de ces sujets.

Les entreprises les plus "matures" se positionnent comme des "acteurs sociaux" ou "des entreprises à mission".

Les différents niveaux de maturité

- Supérieure** : l'engagement RSE se traduit par des produits et des services qui vont encourager la transformation des comportements des clients.
- Avancée** : l'engagement RSE se traduit par des actions concrètes, des preuves, en cohérence avec sa proposition de valeur.
- Moyenne** : l'engagement RSE se traduit principalement par des actions de communication.
- Faible** : il n'y a pas de réel engagement RSE.

.....
Votre entreprise est-elle engagée dans une démarche de responsabilité sociétale et environnementale ?



Les bonnes pratiques

- Utiliser le nudge marketing pour accompagner vos clients dans l'adoption de votre proposition de valeur RSE



Inspiration

Une multinationale alimentaire produisant entre autres des bouteilles d'eau a imaginé un bouchon intelligent se clipant sur une bouteille d'eau. Le bouchon mesure la quantité d'eau bu par son utilisateur et est connecté à une application. Grâce à l'analyse de la consommation, le bouchon émet des recommandations en termes d'hydratation de son utilisateur et y intègre un système de gamification pour encourager son utilisateur à s'hydrater.

Continuité du service et proximité client en temps de crise

De manière générale, les entreprises françaises sont bien préparées pour faire face aux crises et maintenir leurs activités au service de leurs clients. Presque la moitié d'entre elles sont même allées plus loin pendant la COVID-19 en développant des actions soulignant leur engagement sociétal, initiatives marqueur d'une entreprise préoccupée par la satisfaction de ses clients.



Les bonnes pratiques

- Les grandes entreprises résistent mieux aux crises : 100% des entreprises avec un CA supérieur à 1,5 milliards ont maintenu le même niveau de service.
- Les entreprises soucieuses de la satisfaction client sont allées au-delà d'assurer la continuité de leur service : 52% ont un NPS > 40.



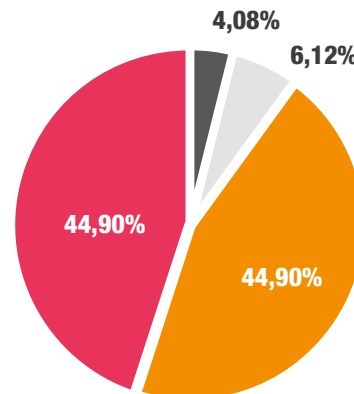
Inspiration

En complément de la continuité de service, un leader de l'énergie a démontré son engagement sociétal en mettant à disposition une partie de sa flotte automobile au service des soignants et des fonctions supports des établissements de santé en première ligne durant la crise de la COVID-19.

Les différents niveaux de maturité

- **Supérieure** : avancée + nous avons également lancé des actions d'entreprise soulignant notre engagement sociétal.
- **Avancée** : nous garantissons le même niveau de service et nos salariés sont proactifs pour maintenir la proximité avec le client.
- **Moyenne** : nous assurons la continuité de nos services avec un renvoi sur de l'aide en ligne
- **Faible** : nos services client sont interrompus pendant toute ou une partie de la crise.

.....
Votre entreprise est-elle engagée dans une démarche de responsabilité sociétale et environnementale ?



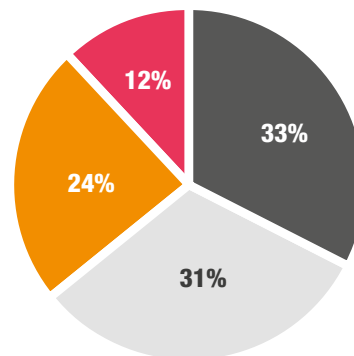
Fidélisation client dans la durée

Les programmes de fidélité et d'engagement ont plusieurs vertus: consolider son capital client dans la durée, développer le bouche-à-oreille et enrichir sa connaissance de leurs attentes et besoins. Cependant, **les entreprises françaises ont encore une maturité en moyenne faible dans ce domaine**. Une majorité d'entreprise n'engage pas leurs clients dans la durée au-delà d'une approche transactionnelle, et même un tiers des entreprises interrogées ne mènent aucune action particulière dans ce domaine.

Les différents niveaux de maturité

- **Supérieure** : nous animons notre base client à travers une stratégie d'engagement omnicanal alimentée par l'analyse prédictive des données client.
- **Avancée** : nous animons notre base client à travers une stratégie d'engagement multicanal récompensant les comportements client (achat, partage de contenus, participation à un atelier, etc.).
- **Moyenne** : nous animons essentiellement notre base client à travers les réseaux sociaux et un programme de fidélité transactionnel.
- **Faible** : nous ne menons pas d'action particulière ou nous n'avons pas d'approche structurée.

Comment maintenez-vous l'engagement de vos clients dans la durée ?



Les bonnes pratiques

- Construire un programme de fidélité s'appuyant sur le calcul de la valeur à vie des clients
- Développer l'intimité client avec des programmes relationnels à valeur ajoutée sur les moments clés des clients
- Communiquer de manière proactive des informations contextualisées aux clients sur le canal le plus approprié (ex : retard d'un train)



Inspiration

Une compagnie de chemin de fer a conçu un programme de fidélité avec différents segments évolutifs basés sur la valeur financière du client en fonction de comportements passés et à venir. Pour chaque segment, le programme offre des services et des avantages qui lui sont propres et agissant comme une incitation à passer au segment suivant.

Levier connaissance client



L'exploitation des données doit permettre aux entreprises de proposer des services à plus grande valeur ajoutée autour des moments de vie du client. Il est essentiel de capter ces moments pour fidéliser les clients."

Charles de Maleville,
Associé en charge de l'excellence opérationnelle
dans le secteur des services financiers -
expert Banque

La tendance : des données client de plus en plus riches mais encore insuffisamment partagées



Les chiffres



69%

collectent une grande variété de données clients (socio-démographiques, transactionnelles, comportementales, etc..)



41%

des responsables marketing et relation client déclarent que la connaissance client n'est pas partagée entre toutes les équipes au sein de l'entreprise



37%

ne consolident pas les données clients ou les consolident manuellement



Les enseignements

Les entreprises disposent de données client de plus en plus fines, dynamiques, pertinentes, intégrant les comportements d'achat de leurs clients, mais ces données restent sous exploitées car trop souvent peu partagées.

Bien que les entreprises françaises sont de plus en plus outillées pour consolider les données, nous n'avons pas encore atteint l'ambition ultime de la vision client 360°. Plusieurs obstacles peuvent l'expliquer : des limites réglementaires, une rigidité des systèmes d'informations complexifiant le partage de la donnée, notamment pour des business models qui s'appuient sur des rachats.



Ce que disent les acteurs de la Relation client

“Nous travaillons sur une approche différente auprès du client afin de permettre un accompagnement situationnel à partir d'une vision à 360° des besoins”

Stéphane Le Roux, Directeur des outre-mer et directeur des appuis de la direction commerciale - AG2R LA MONDIALE

Ce que disent les experts PwC

“Selon moi, il y a un vrai sujet autour de la connaissance client, ainsi qu'autour de l'upskilling des conseillers. Les banques possèdent une mine d'or de données mais ont encore du mal à les exploiter au service de la satisfaction client. L'exploitation des données doit permettre aux banques de proposer des services à plus grande valeur ajoutée autour de ces moments de vie”

Charles de Maleville, Associé en charge de l'excellence opérationnelle dans le secteur des services financiers - expert Banque

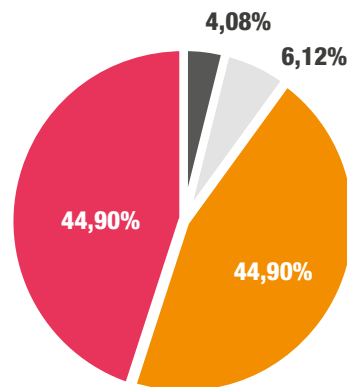
Types de données client disponibles

L'étude confirme l'importance accordée aux données client par une très large majorité des entreprises française avec même 1 entreprise sur 10 déjà en capacité de nourrir sa connaissance client de données analysant les sentiments des clients. Un écart important commence à se creuser avec le tiers des entreprises n'ayant pas passé le cap des données transactionnelles.

Les différents niveaux de maturité

- **Supérieure** : Avancée + données psychographiques et sur les sentiments des clients.
- **Avancée** : basique + données transactionnelles et comportementales.
- **Moyenne** : nous utilisons des données principalement socio-démographiques.
- **Faible** : nous utilisons des données basiques / empiriques, non formalisées.

.....
De quels types de données disposez-vous pour nourrir la connaissance client ?



Principaux constats des entreprises interrogées

- Les données collectées sont de plus en plus fines et dynamiques : 69% des entreprises interrogées utilisent des types de données diversifiées (socio-démographiques, transactionnelles, comportementales..).
- Encore 17% des entreprises sont handicapées par des données clients difficilement exploitables



Inspiration

Une compagnie d'assurance enrichit ses données clients avec une analyse des sentiments clients sur les appels afin d'identifier leurs réactions suite à des modifications apportées à leur politique d'assurance. Cet enrichissement permet à l'assureur de mesurer le risque d'attrition de ces changements par typologie de client et de faciliter la prise de décision quant à la généralisation de certaines évolutions des offres de l'assureur.

Consolidation des données client

Les entreprises françaises sont de plus en plus outillée et investissent dans des CRM, mais l'ambition ultime de la donnée client 360° n'est pas encore atteinte. Cela s'explique notamment par des limites réglementaires et des difficultés de consolidation des données liées à des systèmes d'informations très lourds et rigides (pour les business models basés sur des rachats). **Si les entreprises collectent de plus en plus de données, mais c'est en effet la consolidation de celles-ci qui va permettre la concrétisation d'actions au service de la satisfaction client et surtout le pilotage de ces actions.**

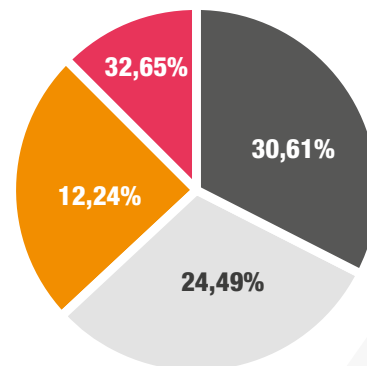
Principaux constats des entreprises interrogées

- 45% des entreprises interrogées consolident leurs données clients dans un CRM, mais encore 37% des entreprises interrogées ne consolident pas leurs données automatiquement ou les consolident manuellement. Ces entreprises souffrent souvent d'une connaissance client en silos.

Les différents niveaux de maturité

- Supérieure** : Les données alimentent automatiquement un référentiel client unique connecté aux applications métiers en quasi temps réel.
- Avancée** : Les données sont consolidées dans une vue unique de type CRM.
- Moyenne** : Les données sont extraites et consolidées manuellement des diverses sources de données.
- Faible** : Les données ne sont pas consolidées : elles sont conservées séparément (fichier client, commandes, devis, commentaires des commerciaux).

Comment consolidez-vous vos données clients ?



Inspiration

Une maison de luxe a mis en place un référentiel client unique alimenté en quasi temps réel par une multitude de sources de données dont le CRM, les outils des points de vente et le site eCommerce. Cette intégration permet à la maison de luxe d'avoir une vue à 360° de ses clients et d'assurer une expérience omnicanal à ses clients. Chaque outil des employés au contact des clients est alimenté par des données personnalisées à son rôle.

Partage de la connaissance client en interne

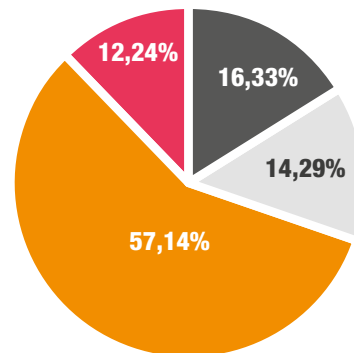
Un peu moins de la moitié des entreprises ne facilitent pas l'accès à la connaissance client, alors que l'accès aux données clients

est indispensable pour la prise de décision, la priorisation des initiatives d'amélioration de l'expérience client et au développement de la culture client. Pour commencer, il peut être utile de définir quelques données clés qui ont un impact financier et ces données doivent être par l'ensemble de l'entreprise, pas seulement les départements clients.

Les différents niveaux de maturité

- Supérieure** : l'ensemble des données clients est partagé avec les collaborateurs. Une vue client spécifique est définie pour chaque profil d'utilisateur.
- Avancée** : les principales données clients sont disponibles dans le CRM ou outils de visualisation. Chaque utilisateur a la même vision.
- Moyenne** : les données sont uniquement partagées au sein d'un département, elles sont silotées.
- Faible** : il n'y a aucun partage de la donnée client.

Dans quelle mesure la connaissance client est-elle partagée ?



Principaux constats des entreprises interrogées

- Les entreprises progressent sur le partage de la donnée : 59% des entreprises interrogées diffusent la connaissance client dans l'entreprise, mais il y a encore du chemin à parcourir pour les 41% restants.
- Enfinement, ceux qui réussissent le mieux à partager la donnée sont ceux qui la consolident : parmi les entreprises qui consolident l'ensemble des données dans un référentiel client unique, 89% les partagent.



Inspiration

Un organisme Public a identifié la nécessité de permettre à chaque Direction d'accéder aux informations clients, soit pour faciliter la prise de décision, soit pour améliorer les produits et services conçus, soit pour piloter efficacement le traitement des demandes clients. Pour cela, l'organisme a construit des tableaux de bord sous PowerBI adaptés à chaque Direction, alimentés par les différentes bases de données de l'organisme.

Levier personnalisation de l'offre



La satisfaction client se construit aussi dans la consommation du produit ou du service et dans leur perception du rapport qualité/prix. Bien que la personnalisation de l'offre au niveau du client est encore timide, la personnalisation de la relation client peut être plus simple à activer selon les secteurs”

Directeur de la relation client

La tendance : un mouvement vers la personnalisation de l'offre encore lent malgré une plus grande prise en compte du client



Les chiffres



déclarent prendre en compte le client dans le développement des produits et services (à minima en phase de test, au mieux dès la conception de l'offre)

71%



seulement personnalisent leur offre au niveau du client

20%



seulement définissent des stratégies de prix dynamiques selon les segments clients

14%



Les enseignements

En moyenne, les entreprises françaises personnalisent peu leurs offres, bien qu'elles aient toutes identifiées l'importance de prendre en compte le client dans le développement des offres.

Toutefois, personnaliser l'offre à une influence variable sur la satisfaction client selon le secteur - par exemple dans les secteurs financiers, la personnalisation au niveau des services et de la relation client apparaît plus pertinente.

Très peu d'entreprises font l'analyse des usages utilisateur et de la voix du client pour construire/améliorer leur offre, et encore moins pour personnaliser leurs prix.



Ce que disent les acteurs de la Relation client

“Notre principale ambition sur l'année prochaine sera de continuer à maintenir notre taux de satisfaction client et de continuer à apporter à nos clients, la bonne solution au bon moment. Notre devise zéro cas sans solution sera prédominante, même si un client n'a pas le droit à un service dans son contrat, nos équipes sauront toujours l'orienter vers une solution.”

Nohad Akl, Directrice Marketing Digital, Voix du client et RSE -ALLIANZ Partners

Ce que disent les experts PwC

“Un des points essentiels lorsque l'on parle de satisfaction client est la capacité à offrir au client ce qu'il est venu chercher, et à délivrer une expérience qui correspond à ses attentes, au-delà du prix ou du produit/service. Il y a également un sujet autour de l'accessibilité des services : le client doit pouvoir accéder aux produits et aux services de la marque selon les modalités qui lui conviennent le mieux.”

Antoine Nasser, Associé Experience Center PwC France et Maghreb

Prise en compte du client dans le développement des produits et services

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à intégrer leurs clients dans leur démarche de conception des produits et services.

Toutefois, elles sont encore trop peu à exploiter la voix des clients, et surtout à analyser les usages des clients potentiels pour concevoir / améliorer leur offre.

Principaux constats des entreprises interrogées

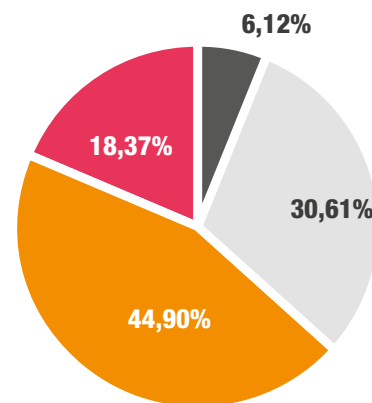
- 71% des entreprises interrogées prennent le client en compte dans le développement de leurs produits et services, en amont dans la conception ou en aval à travers des tests, mais seulement 12% vont vraiment jusqu'à l'analyse de l'usage des futurs clients dans leur processus de conception de l'offre.



Les différents niveaux de maturité

- Supérieure** : avancée + le développement de l'offre est initié par l'analyse de l'usage et l'écoute de la voix des clients et des non clients.
- Avancée** : basique + des groupes de clients sont constitués dès le début de la conception du produit/service.
- Moyenne** : faible + les offres sont testées auprès des clients avant leur lancement.
- Faible** : le développement des produits/services s'appuie sur des études clients.

Dans quelle mesure le client est-il pris en compte dans le développement des produits et services ?



Inspiration

Une entreprise de grande distribution de sport et de loisir fait intervenir ses clients de 3 manières dans la conception de ses produits :

- Par le vendeur, qui peut communiquer tout feedback reçu d'un client par la messagerie interne aux équipes Produit
- Par la plate-forme de co-création, qui permet à tout client de proposer ses idées d'innovation produit
- Par les notes des clients, qui influencent la mise en rayon des produits de la marque (des mauvaises notes impliquent un retrait de la commercialisation le temps d'améliorer le produit)

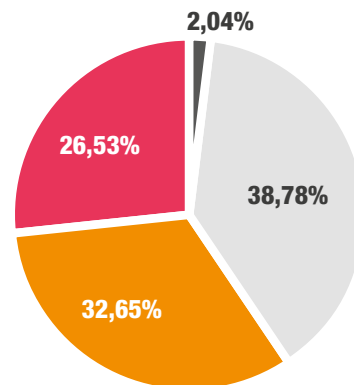
Personnalisation de l'offre

La personnalisation est régulièrement discutée quand on parle d'expérience client alors que nous observons une maturité en moyenne faible sur ce levier. Toutefois, ce constat est à modérer car, selon le secteur, il ne s'agit pas de personnaliser l'offre mais surtout de personnaliser la relation client autour des "moments de vie".

Les différents niveaux de maturité

- **Supérieure** : personnalisation au niveau du client.
- **Avancée** : personnalisation au niveau de segments régionaux/ locaux, voire individuelle pour les Grands Comptes / clients plus importants.
- **Moyenne** : personnalisation par grand segment client (ex : PME, ETI, TPE ou clients européens, clients asiatiques, etc.).
- **Faible** : approche universelle : même proposition de valeur pour chaque client.

Dans quelle mesure votre stratégie de prix participe à la satisfaction client ?



Principaux constats des entreprises interrogées



- Si la personnalisation de l'offre peut être un facteur de fidélisation, elle est encore peu développée dans les faits : seulement 20% personnalisent leur offre au niveau du client. Une culture de la donnée client facilite la capacité de personnalisation de l'offre :
- 78% des entreprises qui consolident leurs données via un référentiel client connecté personnalisent leur offre au niveau du client.



Les bonnes pratiques

- Construire des offres modulaires facilitant la personnalisation pour les employés au contact des clients
- S'appuyer sur des algorithmes intelligents pour concevoir des offres personnalisées pour le client



Inspiration

Les constructeurs automobiles sont de réels experts de la personnalisation de masse. Tout en gardant une chaîne logistique hyper optimisée, ils doivent être en capacité d'offrir un haut niveau de personnalisation unique à chaque client, accentué par la digitalisation de l'expérience client et l'essor des configurateurs en ligne, tout en assurant une très grande efficacité de la chaîne logistique afin de produire en masse des véhicules dans des délais les plus courts possibles.

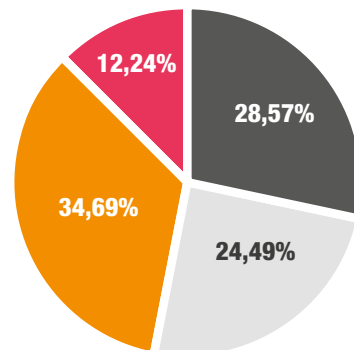
Personnalisation de la stratégie de prix au service de la satisfaction client

Dans son étude "Customer experience is everything", PwC a démontré qu'une expérience client positive permet en moyenne une augmentation entre 7% de 16% du prix en fonction du secteur. Or, 7 entreprises sur 10 adoptent encore une stratégie de prix statique et basée sur la couverture des coûts. Il y a ici une marge de progression incroyable pour capitaliser sur le lien entre la satisfaction client et les indicateurs financiers : quel prix mon client est-il prêt à payer pour une certaine qualité de service attendue ?

Les différents niveaux de maturité

- Supérieure** : le prix est défini par segment client en fonction de la valeur perçue et change dynamiquement selon l'évolution des comportements client.
- Avancée** : le prix est défini en fonction de la valeur perçue par les clients, il est unique pour tous et réévalué périodiquement après étude des comportements clients
- Moyenne** : le prix est d'abord défini en fonction des coûts et de l'objectif de marge mais peut-être adapté pour certains segments clients.
- Faible** : le prix est défini en fonction des coûts identifiés et de l'objectif de marge.

Dans quelle mesure votre stratégie de prix participe à la satisfaction client ?



Principaux constats des entreprises interrogées

- 70% des entreprises interrogées ne prennent pas du tout en compte la valeur client dans la construction du prix. Les entreprises les plus matures - seulement 14% - sont en capacité de définir des prix dynamiques, adaptés à la valeur de segments clients.

Les bonnes pratiques

- Identifier la valeur qu'apporte votre offre à vos clients
- Définir les facteurs influençant la construction d'un prix dynamique : quels aspects du produit le client accepte de rémunérer (le packaging, le marketing, les fournisseurs etc.) ?
- Automatiser la construction du prix à l'aide d'algorithme et de données internes et tiers

Inspiration

Pour une plate-forme de mise en relation d'utilisateurs avec des VTC, une course a une valeur fluctuante. Par exemple, le prix évolue en fonction du confort souhaité par le client, de la durée estimée de la course et de la demande existante au moment de la course. Ces facteurs et d'autres sont pris en compte par un algorithme qui définit un prix unique pour chaque client.

Levier performance et consistance des canaux



Le challenge est de proposer une expérience sans couture, à la fois dans la redirection fluide entre les canaux, mais surtout dans la capacité à garantir la disponibilité continue du service client. Le client doit pouvoir avoir accès aux services en ligne en dehors des horaires d'ouverture des agences ou des centres de Relation client, et doit pouvoir appeler lorsqu'il est bloqué sur les services web."

Charles de Maleville,
Associé en charge de l'excellence opérationnelle
dans le secteur des services financiers -
expert Banque

La tendance : L'autonomie est attendue par les clients, et ne remplace pas le niveau de service.



Les chiffres



Des répondants déclarent disposer de dispositifs selfcare encore faibles voire inexistant

53%



N'ont pas ou peu de parcours client formalisés et autant n'offrent aucune intégration entre leurs canaux

18%



Seulement déclarent proposer une expérience sans couture entre les canaux

16%



Les enseignements

Bien que les clients autant B2C que B2B soient à la recherche de plus d'autonomie, il apparaît que le selfcare n'est pas directement corrélé à la satisfaction client. Il ne faut pas confondre dispositif digital et qualité de service.

Pour contribuer à la satisfaction client, l'autonomie doit s'inscrire dans un dispositif global multicanal/omnicanales qui permet au client d'accéder à un agent si le selfcare ne lui apporte pas l'information recherchée.

Alors que l'omnicanales de l'expérience n'a jamais été aussi différenciant, la majorité des entreprises ne sont pas en capacité d'offrir une expérience sans couture entre les canaux.



Ce que disent les acteurs de la Relation client

“Notre priorité est l'intelligence émotionnelle. A l'avenir, seulement 30% des actes seront traités par des conseillers humains et le niveau d'attente sera extrêmement fort sur ces interactions qui seront autant de moments de vérité.”

Damien Nuytens, Directeur des Opérations et de la Relation Client Gaz Européen

Ce que disent les experts PwC

“L'étude révèle qu'il y a encore peu de réelles expériences omnicanales : lorsque les entreprises disposent de canaux digitaux, ils sont encore nombreux à être opérés de manière isolée. Cette absence d'intégration des canaux crée des ruptures dans les parcours client et affecte leur satisfaction.”

Antoine Nasser, Associé Experience Center PwC France et Maghreb

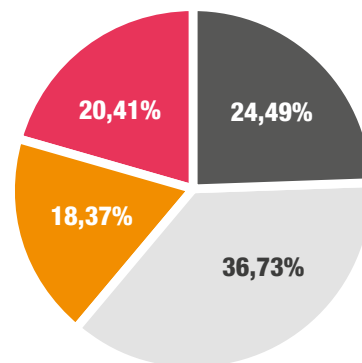
Définition et pilote des parcours clients dans l'entreprise

Bien que 82% des entreprises disposent de parcours client formalisés, toutes ne parviennent pas à en faire un réel outil d'amélioration de l'expérience client, et seulement 1 entreprise sur 3 parvient à en faire un outil de pilotage cassant les silos de l'entreprise.

Les différents niveaux de maturité

- Supérieure** : nous avons des parcours client formalisés, implémentés, partagés et pilotés en transverse de l'entreprise.
- Avancée** : nous avons des parcours client formalisés et implémentés mais pilotés en silo par chaque Direction.
- Moyenne** : nous avons des parcours client formalisés et diffusés sans implémentation concrète auprès des acteurs de la relation client.
- Faible** : nous n'avons pas ou peu de parcours client formalisés.

Dans quelle mesure vos parcours clients sont-ils définis et pilotés au sein de l'entreprise ?



Principaux constats des entreprises interrogées

- Plus de 80% des entreprises formalisent leur parcours clients mais seulement 29% sont en capacité de piloter leurs parcours client de manière transversale.

Les bonnes pratiques

- “La définition d'une stratégie globale d'expérience client doit englober toutes les étapes du parcours client et ce en commençant par les démarches d'écoute client dont le retour sur investissement est le plus élevé.” - Directrice Parcours et Transformation client chez un leader de l'énergie

Inspiration

Un opérateur de télécommunication a défini les 5 principaux parcours client et sous-parcours client pour l'ensemble de l'expérience client B2C. Pour assurer la maîtrise de ces parcours et leur amélioration continue par ses chefs de produit, l'opérateur a créé un kit d'outils pour la construction de parcours client à destination de ses chefs de produit, et a créé une équipe dédiée à les accompagner tout au long de la vie de leurs produits : de la conception à leur évolution dans le temps.

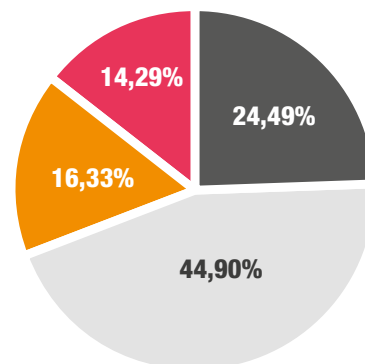
Intégration des canaux

Avec l'essor du e-commerce depuis plusieurs années, accéléré pendant la crise de la COVID-19, une part importante des interactions clients deviennent digitales. L'enjeu est maintenant réellement l'omnicanal or encore peu offrent une expérience client "sans couture".

Les différents niveaux de maturité

- Supérieure** : il y a une intégration totale des canaux. L'expérience est sans couture cross-canal.
- Avancée** : il y a une intégration entre les principaux canaux. Le passage d'un canal à l'autre n'est pas sans couture.
- Moyenne** : ils ne sont pas intégrés mais il y a une collaboration entre les directions responsables des canaux.
- Faible** : ils ne sont pas intégrés. L'expérience est hétérogène entre les canaux.

Dans quelle mesure vos canaux sont-ils intégrés pour une expérience client unifiée ?



Principaux constats des entreprises interrogées

- 100% des entreprises qui ne disposent pas de parcours clients formalisés n'intègrent pas non plus ses canaux, alors que 93% des entreprises qui partagent leurs parcours clients en transverse intègrent leurs canaux.

Les bonnes pratiques

- Définir des contextes clients (ex : début de parcours sur mobile dans les transports en commun, reprise du parcours chez soi sur ordinateur)
- Anticiper l'interopérabilité des technologies
- S'appuyer sur des référentiels de données et éviter que les outils détiennent la donnée

Inspiration

Afin de permettre à ses clients de lire leurs "ebook" à tout moment et quelque soit le support, une entreprise d'eCommerce permet à ses clients de consulter leurs livres sur une tablette, un téléphone mobile ou un ordinateur. Et pour rendre le parcours client sans couture, l'entreprise s'est assurée que le client reprendrait sa lecture là où il l'a laissée, quelque soit le support utilisé avant et après, grâce à une très forte intégration entre les canaux.

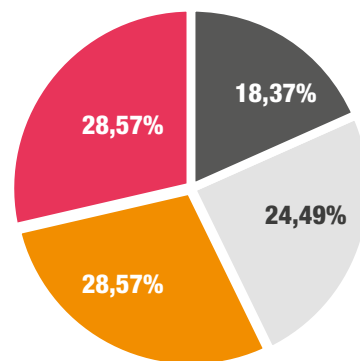
Mise en place de dispositifs de self-service

Alors que le self-service permet en moyenne une réduction de coûts et impacte positivement la satisfaction des clients, la moitié des entreprises françaises passent à côté de ce levier. Or ce levier continue de séduire de plus en plus d'entreprises avec la digitalisation des interactions poussée par les clients et le développement de technologies de plus en plus matures et innovantes.

Les différents niveaux de maturité

- Supérieure** : très facilement, plus de 20% des demandes peuvent être traitées de bout en bout par le dispositif self-service.
- Avancée** : facilement, entre 9% et 20% des demandes peuvent être traitées de bout en bout par le dispositif self-service.
- Moyenne** : difficilement, il y a seulement quelques outils/fonctionnalités disponibles.
- Faible** : très difficilement, il n'y a aucun dispositif self-service.

.....
Dans quelle mesure le client est-il en capacité de résoudre son problème en toute autonomie ?



Principaux constats des entreprises interrogées

- 53% des entreprises interrogées n'offrent pas ou peu d'autonomie à ses clients.
- Seulement 1 entreprise sur 5 réussie à traiter plus de 20% des demandes en self-service

Les bonnes pratiques

- Nommer un responsable du self-service qui assure l'amélioration continue des parcours et outils self-service
- S'assurer que les parcours self-service soient connus de ses utilisateurs
- S'assurer que les parcours soient auto-portants et n'entraînent pas de contacts au service client
- S'assurer que les utilisateurs aient un intérêt à utiliser les parcours self-service par rapport à d'autres canaux

Inspiration

Avec plus de 60% de ses contacts client se faisant via mobile, une compagnie de chemin de fer a développé un bot avec pour objectif d'en faire le compagnon de voyage des clients. Disponible sur le site web, sur les plateformes de messaging et sur les assistants vocaux, le bot accompagne l'utilisatrice dans la réservation et l'achat de billets de transport et interagit proactivement avec elle afin de lui rappeler l'heure de son train, le quai de départ, etc.

Levier écoute client et amélioration continue



Tout part de la voix du client - si on n'écoute pas ses clients pour améliorer et développer ses produits, on passe à côté d'une partie de l'histoire."

Directeur des Opérations
et de la Relation Client

La tendance : l'écoute client se confirme par rapport à 2019 et doit continuer à s'industrialiser.



Les chiffres



100%

Des répondants collectent la voix du client et



80%

% la collectent à chaud aux moments clés de l'expérience



59%

des responsables marketing et relation client déclarent analyser manuellement le feedback et les verbatims de leurs clients



Les enseignements

Notre étude 2020 confirme la tendance déjà affichée en 2019 : 76% des nos répondants à l'étude souhaitent développer le pilotage de l'expérience client en collectant et analysant les verbatims client.

En 2020, le NPS est très largement mesuré, et plus de la moitié des entreprises utilisent plusieurs indicateurs pour mesurer la satisfaction client. Il y a une forte marge de progression pour la majorité des répondants dans l'industrialisation et l'automatisation de la Voix du Client.

La voix du client est encore insuffisamment partagée en interne et les entreprises ont encore du mal à corréler les indicateurs client et les KPI opérationnels. Les entreprises les plus avancées dans ce domaine ont déployé des processus de traitement de l'insatisfaction à chaud ou des boucles d'amélioration continue basés sur les retours client.



Ce que disent les acteurs de la Relation client

“J’ai l’intime conviction que tout part de la voix du client, certes la finalité d’une entreprise est de vendre un produit ou un service, mais écouter ses clients pour améliorer et développer ses produits, est évidemment le meilleur moyen d’y parvenir !”

Damien Nuyttens, Directeur des Opérations et de la Relation Client
Gaz Européen

Ce que disent les experts PwC

“Seule l’industrialisation du feedback client permet de rendre la voix des clients opérationnelle et de véritablement remonter aux causes racines de l’insatisfaction.”

Jean-Christophe Bertrand, Associé Marketing, ventes, relation client
PwC France et Maghreb

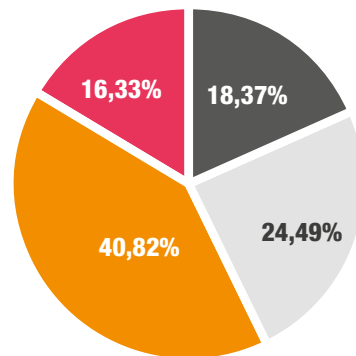
Collecte des feedbacks clients

La collecte de la voix client de manière continue fait la différence pour améliorer l'expérience client. Pourtant, **très peu d'entreprises françaises sont réellement en capacité de comprendre ce que pensent et vivent leurs clients.** Cette faible maturité est un frein important à toute démarche de dissémination d'une culture client et à toute tentative d'amélioration de l'expérience client.

Les différents niveaux de maturité

- Supérieure** : avancée + nous utilisons des technologies «speech-to-text» et d'analyse sémantique pour une analyse très précise des verbatim.
- Avancée** : basique + nous collectons les verbatim sur les réseaux sociaux & sites d'avis et l'analyse est semi-automatisée (type nuages de mot).
- Moyenne** : nous collectons les verbatims clients via des enquêtes sur des moments clés et analysons les verbatims manuellement.
- Faible** : nous menons des enquêtes 1 à 2 fois par an et analysons manuellement les verbatim collectés.

Comment collectez-vous les feedback clients (hors réclamation) ?



Principaux constats des entreprises interrogées

- 80% des entreprises interrogées déclarent collecter les feedbacks de leurs clients mais encore beaucoup les traitent de manière manuelle et non automatisée.
- 65% des entreprises qui mettent en place une collecte continue des feedbacks ont un NPS>40. Cette part est de 75% pour les entreprises qui utilisent des technologies speech to text.



Inspiration

La banque analyse 100% des interactions téléphoniques avec ses clients et suit la tendance des sujets de discussion des clients. Cela lui a permis d'identifier les 5 processus générant le plus d'appels ainsi que les principales difficultés de ses clients avec les canaux digitaux. Cela lui a permis de mettre en place des actions ciblées afin d'améliorer l'expérience des clients.

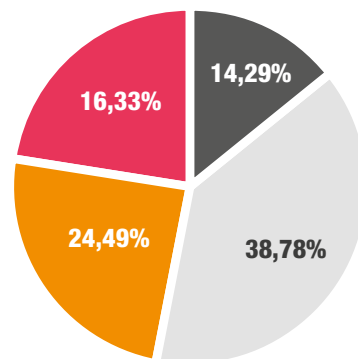
Gestion des feedbacks clients

Alors que l'analyse des verbatims client est très peu automatisée, la moitié des entreprises françaises s'efforcent de véhiculer ces verbatims, preuve de l'importance accordée à cette donnée très qualitative. Toutefois, notons qu'encore 1 entreprise sur 5 partage encore peu la voix du client en interne.

Les différents niveaux de maturité

- Supérieure** : verbatim client accessibles par tous et individuellement communiqués automatiquement aux collaborateurs concernés par le feedback, boucle de retour systématique vers les clients.
- Avancée** : feedback client utilisés pour améliorer leur expérience et nos opérations, boucle de retour vers les clients via communication institutionnelle.
- Moyenne** : partage de la voix du client de manière régulière en comité de direction ou équivalent.
- Faible** : peu de partage en interne et peu de retours vers les clients.

Comment collectez-vous les feedback clients (hors réclamation) ?



Principaux constats des entreprises interrogées



80% des entreprises interrogées partagent la voix des clients en comités de Direction mais seulement la moitié mettent en place une boucle de retour pour communiquer à leurs clients.



Les bonnes pratiques

- Avant d'implémenter un outil VoC, construire une organisation capable d'agir sur les feedback, ne pas en faire un reporting de plus
- Automatiser le routage des feedback vers les employés concernés et intégrer ce routage dans un processus d'amélioration continue
- Monitorer la performance via le suivi de KPIs (Customer effort, temps moyen de réponses, taux de churn etc...)
- Mettre en place un rating régulier de l'expérience client



Inspiration

Au sein du service client d'un opérateur de télécommunication, tous les feedback concernant un agent lui sont communiqués. Selon la teneur du feedback, ils sont discutés avec son superviseur et un plan d'action est défini pour faire progresser l'agent. Dans le cas d'un feedback négatif, l'agent ou le superviseur rappelle le client afin de traiter son insatisfaction.

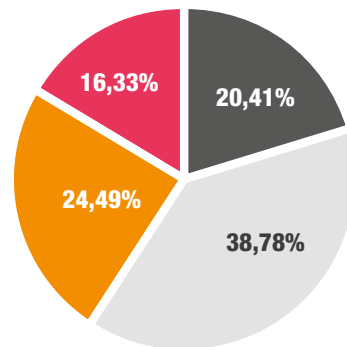
Utilisation des feedbacks clients dans la mesure de la qualité de l'expérience client

La mesure de la satisfaction client en continue à travers le NPS s'est généralisée, et plus seulement des mesures à froid. De plus en plus vont au-delà du NPS mais utilisent aussi des indicateurs plus adaptés au point de contact (ex : CES sur le service client). Toutefois peu d'entreprises françaises sont aujourd'hui en capacité d'étudier la corrélation entre les indicateurs client et l'efficacité de ses processus et plus facilement identifier les axes d'amélioration de son organisation.

Les différents niveaux de maturité :

- **Supérieure** : réponse 3 + nous analysons des données opérationnelles d'usage et d'expérience (délai de livraison, temps d'attente, etc).
- **Avancée** : nous réalisons une mesure à froid et à chaud en continu de plusieurs indicateurs en fonction du point de contact (NPS, CES, indicateur composite / propre à l'entreprise, etc.).
- **Moyenne** : nous réalisons une mesure à froid et à chaud en continue du NPS ou équivalent sur plusieurs points de contact.
- **Faible** : nous réalisons une mesure à froid du NPS ou équivalent 1 à 2 fois par an.

Comment mesurez-vous la qualité de votre expérience client ?



Principaux constats des entreprises interrogées

77% mesurent la satisfaction client en continue, mais seulement 22% analysent des données opérationnelles en plus des indicateurs clients

Les bonnes pratiques

- Mesurer un NPS à froid afin d'évaluer l'image de la marque, la fidélité client et faire le lien entre satisfaction client et chiffre d'affaires
- Eviter l'utilisation à outrance du NPS à chaud et utiliser des indicateurs appropriés à chaque étape du parcours client (ex : CES sur une demande service client)
- Eviter de sursolliciter les clients avec des questionnaires et exploiter les données opérationnelles et l'intelligence artificielle afin d'évaluer automatiquement la satisfaction de tous les clients sur les processus en corrélant ces indicateurs avec les indicateurs clients
- S'assurer d'associer des objectifs à chaque indicateur mesuré

Inspiration

L'entreprise mesure plus de 500 indicateurs client et a associé à chaque indicateur un objectif. Chaque indicateur a pour objectif d'améliorer l'expérience client afin de développer le chiffre d'affaires. Par exemple, elle mesure le délai d'affichage d'une page et mesure son impact sur l'activité du client dans son parcours et prioriser les améliorations à apporter sur le site.



Points de vue d'experts
de la Relation /
Expérience Client





Damien Nuyttens

Directeur des Opérations et de la Relation Client - Gaz Européen

« La simplicité est la sophistication suprême »

Présentation de l'interviewé

J'interviens depuis vingt ans sur des sujets clients qui sont le fil rouge de mon parcours professionnel, au début dans le secteur des télécoms puis dans l'assurance et aujourd'hui dans l'énergie chez Butagaz. Pour rappel, Butagaz est une ETI de 800 collaborateurs et qui réalise un chiffre d'affaires global d'1 milliard. De part mes responsabilités sur les sujets orientés opérations et marketing client, j'ai pu développer un double regard sur la gestion de l'expérience client qui est à mon sens à la confluence entre ces domaines. Sur mon périmètre, nous intervenons sur la quasi totalité du cycle de vie client, de la souscription jusqu'à la fin du contrat (résiliation et impayés) et pour l'ensemble des points de contact clients (téléphone, call back, email, réseaux sociaux).

En complément de nos activités historiques sur le gaz liquide, nous avons lancé les activités Gaz Naturel et Électricité B2C en 2017. Nous avons une équipe réduite au siège qui est en charge des projets et outils, de la performance opérationnelle et pilotage du risque client. En revanche notre équipe service client, à la fois en sous-traitance et en interne, est au plus proche du terrain à Amiens qui est une ville historique pour Butagaz. Nous sous-traitons le support client téléphonique et gérons en interne la relation client écrite (mail, chat) et le back office. En parallèle, nous avons une agence de communication qui filtre les publications sur les réseaux sociaux entre ce qui est de l'ordre de l'image de marque et du support client.

Selon vous, quels sont les leviers que toute entreprise devrait activer pour améliorer la satisfaction client et lequel d'entre eux a eu le retour sur investissement le plus important (e.g revenus, satisfaction) ? A l'inverse ceux à ne pas activer ou sans effet ?

Nous avons deux leviers principaux, la simplicité et la posture relationnelle : je trouve très évocatrice la citation de De Vinci « la simplicité est la sophistication suprême ».

Une expérience simple d'un point de vue client n'est pas nécessairement synonyme de simplicité dans la conception, dans la segmentation et la réalisation des processus, l'enjeu est de les rendre limpides d'un point de vue client.

.....
La notion d'effort derrière la simplicité est devenue la valeur la plus importante de notre époque.
.....

Je pense que la notion d'effort derrière la simplicité est devenue la valeur la plus importante de notre époque, faire simple aujourd'hui c'est permettre au client de trouver une réponse tout en fournissant le minimum d'effort possible.

Nous mesurons depuis deux ans le customer effort sur nos différents canaux, aujourd'hui je suis convaincu que c'est le bon indicateur pour améliorer les processus et la satisfaction client. Si nous combinons cet indicateur aux motifs de contacts et à leurs volumes ainsi que la note de SAT, il devient extrêmement précieux pour analyser les points de friction du parcours client. Cela nous permet de prioriser nos développements en prenant en compte les éléments qui ont le plus d'impact pour nos clients et nos équipes.

D'après vous, au regard des 6 thèmes de l'étude, quel est celui sur lequel votre entreprise se distingue le plus ?

Chez Butagaz nous avons au cœur de notre ADN une relation de proximité et de confiance forte avec nos clients. Ces valeurs sont liées depuis toujours à la raison d'être de notre marque qui s'est construite en 1932. Notre mission première a été d'acheminer du gaz à travers nos célèbres bouteilles bleues, à nos clients dans les villes comme dans les campagnes qui se chauffaient ou cuisinaient jusqu'alors au poêle à bois. Bien que nous soyons une entreprise fondamentalement industrielle (nous avons encore plusieurs sites de

remplissage gaz liquide en France), nous avons toujours été proches de nos clients.

Pour ma part, j'ai l'intime conviction que tout part de la voix du client, certes la finalité d'une entreprise est de vendre un produit ou un service, mais écouter ses clients pour améliorer et développer ses produits, est évidemment le meilleur moyen d'y parvenir !

.....
J'ai l'intime conviction que tout part de la voix du client.
.....

Sur quel axe avez-vous le plus investi durant la COVID-19 afin de sécuriser la satisfaction client ? Quels en ont été les résultats ?

Nous avons pu capitaliser sur ce qui avait été mis en place ces deux dernières années, que ce soit une solution de centre de contact omnicanal à la fois déployée en interne et en sous-traitance grâce auquel les collaborateurs peuvent basculer facilement en télétravail ou encore une solution de paiement à distance sécurisée pour les règlements par carte bleue. Celle-ci permet de faire de l'encaissement à distance via un serveur vocal tout en échangeant avec un conseiller. Sur nos activités gaz liquide, nous avons

également pu absorber le pic d'appels de début de confinement grâce à Lisa, notre call bot mis en place en début d'année.

Si le niveau d'exigence de nos clients n'a pas bougé, nous avons pu noter une reconnaissance forte pour les services rendus une fois la prise en charge effectuée. Nous avons même vu des notes de SAT (Satisfaction client) plutôt plus élevées que la moyenne (+0,2/0,3 points) durant cette période.

En ce qui concerne l'impact sur nos collaborateurs, le 100% télétravail a été déployé dans des délais records ce qui a été rassurant pour nos équipes et nous a permis d'éviter des mesures de chômage partiel. S'il a permis d'innover sur nos modes de collaboration néanmoins présenté des limites sur la durée comme un épuisement des managers de proximité qui se sont démultipliés et envers qui nous sommes très reconnaissants. En cible je suis convaincu que le télétravail a toute sa place dans les métiers de la relation client. Je pense même que c'est un enjeu majeur pour l'attractivité de la filière, mais nous devons trouver le bon dosage. C'est un métier de contact et ces contacts peuvent, parfois être conflictuels. Dans ces situations la proximité avec les collègues de travail, les managers est importante. Il est plus difficile de répliquer cette solidarité, cette écoute même avec des outils collaboratifs.

A l'échelle du groupe, nous avons reconfiguré une chaîne de production à Rognac pour fabriquer du gel hydroalcoolique en interne et pour nos chauffeurs. Nous avons également pu dépanner des EHPAD pour lesquels nous sommes fournisseurs de gaz naturel.

Quels ont été les challenges clients que vous avez relevé cette année ? Se distinguent-ils des années précédentes ?

La proximité qui a toujours été au cœur de notre ADN, est de plus en plus importante pour nos clients, c'est notre mission de les accompagner au mieux à travers une relation de confiance forte. Par exemple, pour les accompagner dans la transition énergétique, nous venons de lancer un grand chantier pilote à Flers (62) autour de la précarité énergétique avec notre fondation. Par ailleurs, nous avons conscience chez Butagaz que nous avons une responsabilité sociétale importante, c'est pourquoi nous travaillons avec l'Association Française de la Relation Client (AFRC) pour mettre en place une certification valorisant les engagements des marques pour l'emploi en France.

Quelles sont vos priorités 2021 côté client ?

Notre priorité est l'intelligence émotionnelle. A l'avenir, seulement 30% des actes seront traités par des conseillers humains et le niveau d'attente sera extrêmement fort sur ces interactions qui seront autant de moments de vérité. Ce niveau d'exigence supposera un niveau d'intelligence émotionnelle élevé de la part de nos conseillers pour rendre ces échanges positivement mémorables. Nous testons des éléments auprès de nos managers, notamment des outils qui faciliteront le savoir faire pour leur permettre de se concentrer sur leur posture relationnelle. Pour cela nous il faut également investiguer de nouvelles formations qui vont venir enrichir l'expérience collaborateur. ■



Stéphane Le Roux

Directeur des Outre-mer et
Directeur des Appuis de la Direction
Commerciale - AG2R LA MONDIALE

« Notre démarche doit donner
confiance à nos clients »

Présentation de l'interviewé

J'ai débuté ma carrière en tant que conseiller en assurance au sein du groupe LA MONDIALE. J'ai ensuite été promu au poste de Manager puis de Directeur de Région où j'étais en charge de l'animation des équipes commerciales. Poste qui a évolué au gré des rapprochements pour intégrer un volet politique et institutionnel.

J'ai travaillé de 2018 à 2020 au sein de la direction commerciale avec pour mission la création de la Direction des Expertises, poste pour lequel, la connaissance terrain était essentielle. Mon périmètre s'est élargi plus récemment à la Direction des régions Outre-mer sur des problématiques de pouvoirs régaliens et d'autonomie impactant la commercialisation et la distribution des produits assurantiels. En parallèle, je suis également Directeur

des appuis comprenant la politique des partenaires, l'expertise retraite ainsi que l'animation événementielle en région. Complémentairement, je porte l'innovation commerciale. Ce périmètre élargi de mes fonctions me permet de veiller à l'homogénéité et à la cohérence des différentes orientations et actions.

Selon vous, quels sont les leviers que toute entreprise devrait activer pour améliorer la satisfaction client et lequel d'entre eux a eu le retour sur investissement le plus important (e.g revenus, satisfaction) ? A l'inverse ceux à ne pas activer ou sans effet ?

La première des choses à mettre en œuvre lorsqu'on parle de satisfaction client, c'est de repenser l'ensemble de l'organisation et des produits à travers le prisme du client.

Il y a deux éléments au cœur de la satisfaction client : le prix et le service.

L'un des plus gros efforts à fournir est de s'efforcer de ne pas être autocentré. Je dis toujours à mes collaborateurs, que j'imagine cet équilibre comme un triangle (entreprise - client - conseiller) avec une billes d'équilibre qu'il faut maintenir au centre.

Par ailleurs, il y a deux éléments au cœur de la satisfaction client : le prix et le service, les deux sont décorrélés dans l'approche initiale du client. Il peut être insatisfait mais ne pas être prêt à payer pour pouvoir bénéficier d'une plus grande qualité de service.

Pour moi, l'essentiel se joue dans la façon dont on va penser les produits, les services et le parcours client de façon à ce qu'ils répondent aux problématiques du client tout en étant bénéfiques à l'entreprise.

D'après vous, au regard des 6 thèmes de l'étude, quel est celui sur lequel votre entreprise se distingue le plus ?

Nous sommes reconnus pour la confiance et l'engagement de la marque, nous avons plus de cent ans d'existence et nous faisons preuve de transparence sur notre solidité financière. De plus, la marque est engagée auprès du grand public, notamment via notre équipe cycliste. Par ailleurs, la structure du groupe est composée de mutuelles et d'institutions de prévoyance et est gérée par des partenaires sociaux, ce qui est vecteur de confiance.

De plus la connaissance client caractérise AG2RLAMONDIALE. Pour continuer à mieux servir nos clients, nous sommes notamment attelés à l'implémentation d'un CRM commun pour l'ensemble de nos 3 marchés (particulier; entreprise; professionnels). Jusqu'alors, nous avions une très bonne connaissance client mais segmenté par marché en raison de notre modèle d'organisation ce qui nous interdisait une approche globale. Par exemple, dans le cadre de nos offres à destination des salariés, nous pouvons avoir une connaissance client très fine au niveau d'un chef d'entreprise mais pas obligatoirement de ses collaborateurs.

Enfin, la personnalisation de l'offre fait également partie de l'identité de marque du groupe. Bien que la personnalisation de l'offre dans l'assurance de personne soit très difficile en raison de la réglementation, nous y parvenons grâce à la qualité du conseil qui va permettre le parfait assemblage des produits. Nous avons développé par exemple des approches par tranches de vie, afin d'améliorer la pertinence de nos offres de conseil. Pour illustrer par un exemple simple, les moins de trente ans et les 30-40 ans vont être plus sensibles aux garanties d'emprunt et de décès que les seniors.

Sur quel axe avez-vous le plus investi durant la COVID-19 afin de sécuriser la satisfaction client ? Quels en ont été les résultats ?

Une multitude d'initiatives ont été mises à disposition des professionnels. Nous avons essentiellement cherché à être un acteur assertif en créant des webinars et des conférences distancielles pour les professionnels du conseil, avocats et experts comptables notamment mais aussi syndicats professionnels pour les accompagner dans leur compréhension de l'ensemble des primes mises en place par le

gouvernement. En ce qui concerne les chefs d'entreprises l'accent a été en complément mis sur la préservation de la santé du dirigeant. D'autre part, nous nous sommes adaptés à la crise que vivent nos bénéficiaires, en mettant en place des différés de cotisation sans interruption de contrat.

Notre rôle social et sociétal s'est également illustré par notre opération taskforce qui a été très bien reçue, lors de laquelle nos conseillers ont appelé nos clients pour prendre de leurs nouvelles et leur expliquer les dispositions qui étaient à leur portée.

.....

Nous nous sommes adaptés à la crise que vivent nos bénéficiaires, en mettant en place des différés de cotisation sans interruption de contrat.

.....

En ce qui concerne nos collaborateurs, nous avons été capables de basculer en télétravail à 100% grâce à des systèmes accessibles depuis leur propres ordinateurs, à l'exception d'une partie des équipes de gestion qui sont restées en présentiel. En animation interne nous avons pu conserver et renforcer le lien avec les équipes grâce à des points hebdomadaires

avec leurs managers. D'autre part, nos équipes commerciales ont été accompagnées dans le développement d'entretiens de vente à distance, facilitée par la mise en place d'une adhésion 100% dématérialisée. ■





Laurence Gaudet

Directrice Parcours et
Transformation clients -
ENGIE Solutions France

« Chaque action doit apporter
un bénéfice à nos clients »

Présentation de l'interviewée

J'ai intégré le Groupe ENGIE en 2010 en tant que Responsable Marketing. Trois ans plus tard, je suis entrée dans le monde de la relation clients via la mise en place d'un outil de CRM pour 1000 users. Par la suite, j'ai conduit des missions sur mes 3 domaines de prédilection : le client, le digital et la stratégie en appliquant 2 règles simples, sortes de mantras professionnels : pragmatisme et apport de valeur pour le client. Après avoir intégré en 2018 la Direction de l'expérience clients dédiée aux enjeux de satisfaction clients et au renforcement de la culture client de l'entreprise, j'ai maintenant en charge le management du service Parcours et Transformation clients d'ENGIE Solutions, clients industriels. Le scope du service recouvre les grandes missions liées

à l'expérience clients : le recueil de la voix du clients (feedback et enquêtes), le traitement des insatisfactions (réclamations), la transformation culturelle customer-centric des collaborateurs et la maîtrise d'ouvrage des outils de la relation clients (analyse sémantique, emailing...).

Selon vous, quels sont les leviers que toute entreprise devrait activer pour améliorer la satisfaction client et lequel d'entre eux a eu le retour sur investissement le plus important (e.g revenus, satisfaction) ? A l'inverse ceux à ne pas activer ou sans effet ?

Je pense, qu'il faut rester pragmatique et agir dans l'intérêt du client pour garantir sa satisfaction. Pour cela, la définition d'une stratégie globale d'expérience client

doit englober toutes les étapes du parcours client en commençant par les démarches d'écoute client dont le retour sur investissement est le plus élevé. Elles permettent de définir les parcours clients des différentes activités de l'entreprise et ainsi souligner les meilleures pratiques à diffuser et les points d'insatisfaction à traiter.

La définition d'une stratégie globale d'expérience client doit englober toutes les étapes du parcours client.

Grâce à cela, les actions prioritaires peuvent être identifiées et mises en œuvre pour améliorer rapidement la satisfaction clients. En complément, l'analyse de tous les autres comportements clients (réclamations, retours réseaux sociaux, présence sur les salons, comportement commercial [analyse des renégociations...]) permet de compléter cette démarche. Il est également essentiel d'engager le management (Direction Générale et management intermédiaire) en accordant une place à l'expérience client dans les instances de décision et en complétant les indicateurs de performance de l'entreprise par des KPI liés à l'expérience client.

Un dispositif d'engagement des collaborateurs doit venir renforcer la stratégie globale : il est nécessaire de les impliquer dans la démarche et de les sensibiliser aux enjeux de l'expérience client. En revanche, il y a des pratiques observées en entreprise qu'il est préférable d'éviter. Premièrement, les chantiers de transformation uniquement basés sur le ressenti des collaborateurs/managers sans avoir recueilli directement le retour des clients ou des parties prenantes externes sont voués à l'échec. En effet, les collaborateurs ou managers en lien avec le client ont toujours l'impression de bien le connaître, mais peuvent travestir sa pensée ou ne pas avoir connaissance de ses principaux enjeux. Deuxièmement, l'expérience client ne peut se résumer à la mise en œuvre d'outils digitaux.

Il faut leur donner un sens, les intégrer à la stratégie globale et prévoir un plan d'accompagnement aux changements des collaborateurs. Pour finir, l'expérience client est un domaine différent de la communication. Les actions de notoriété ne sont pas suffisantes pour assurer la satisfaction des clients.

D'après vous, au regard des 6 thèmes de l'étude, quel est celui sur lequel votre entreprise se distingue le plus ?

Nous nous distinguons sur 2 thèmes principaux : la connaissance client et l'organisation et la culture client. En effet, nous concilions une présence locale forte avec des outils client existants et utilisés, nos centres d'appels recueillant les données clients. Par ailleurs, notre culture client est maintenant bien partagée dans toutes les strates de notre organisation, de la Direction Générale (KPI expérience client suivis par le comité de Direction) aux techniciens (réalisation de barométries à chaud sur le terrain).

Sur quel axe avez-vous le plus investi durant la COVID-19 afin de sécuriser la satisfaction client ? Quels en ont été les résultats ?

Nous avons organisé la continuité de service de nos activités sur les sites clients et notamment sur les sites prioritaires : hôpitaux, EHPAD et sites alimentaires qui sont des activités essentielles à la vie de la nation. D'autre part, nous avons assuré la continuité des interactions avec nos clients et la joignabilité de nos équipes en renforçant notre lien avec les prestataires d'accueil téléphonique

et en organisant la portabilité des numéros des standards physiques de nos entités.

Les résultats sont très positifs en terme de satisfaction clients : notre enquête menée entre mai et septembre 2020 sur 1000 clients industriels a montré que 79% d'entre eux ont été satisfaits de l'engagement dont nos équipes ont fait preuve lors de cette période particulière.

Et en termes d'image et de notoriété, les actions de nos collaborateurs ont été valorisées et de nouvelles initiatives ont vu le jour, comme le prêt d'une partie de notre flotte de véhicule aux soignants (environ 1000 voitures prêtées pendant le 1er confinement).

Quels ont été les challenges clients que vous avez relevé cette année ? Se distinguent-ils des années précédentes ?

Nous avons mis en place une nouvelle reorganisation début janvier à laquelle s'est ajouté le confinement en mars. Dans ce contexte bousculé, nos plus gros challenges ont été de conserver le lien avec nos clients et d'instaurer de nouvelles manières de fonctionner, autant en interne (utilisation massive du télétravail, cohésion d'équipe et fluidité de la communication) qu'en externe (adaptation des démarches

d'écoute clients aux différentes périodes, création de moments d'échanges digitalisés).

Mais aussi d'accompagner nos clients sur leur propre continuité d'activité pendant cette période inédite.

Conserver ou développer le lien avec les clients est un sujet capital pour des activités de services en B2B et notre rôle de partenaire de nos clients dans l'accompagnement de leur propre développement fait partie de notre ADN. Néanmoins, ce besoin s'est accru avec les conditions de travail imposées par la crise sanitaire, voire est devenu vital pour certains de nos clients.

.....

Conserver ou développer le lien avec les clients est un sujet capital pour des activités de services en B2B.

.....

C'est l'échelle d'importance ou de gravité qui a changé cette année, si les attentes n'ont pas beaucoup évolué, les manières d'y répondre ont dû être adaptées.

Quelles sont les priorités 2021 côté client ?

Nous souhaitons être un partenaire dans l'adaptation de l'activité de nos clients dans cette période post-COVID et dans la relance de leurs activités et plus largement en les accompagnant sur les dispositifs du plan de relance mis en place par l'Etat. Plus globalement, nous poursuivons l'orientation de notre stratégie expérience client vers des actions à valeur ajoutée pour nos clients internes en adaptant par exemple nos démarches d'écoute clients à l'actualité business de nos entités et nous allons poursuivre la transformation de la culture d'entreprise par un accompagnement des collaborateurs au plus près du terrain. ■



Nohad Aki

Directrice Marketing Digital,
Voix du client et RSE,
ALLIANZ Partners France

« Pour penser la satisfaction client il faut commencer par la satisfaction employés »

Présentation de l'interviewée

J'ai commencé ma carrière en tant que consultante pour différents grands cabinets de conseil, sur le périmètre industries et services, puis pour les sujets finance et organisation. J'ai exercé ensuite en tant que Responsable Stratégie et Performance dans les équipes B2C & Digital pour Allianz Partners et en tant que directrice commerciale Grands Comptes pour Allianz Partners France. Aujourd'hui, je suis Directrice Marketing Digital, Voix du client et RSE pour Allianz Partners France.

Selon vous, quels sont les leviers que toute entreprise devrait activer pour améliorer la satisfaction client et lequel d'entre eux a eu le retour sur investissement le plus important (e.g revenus, satisfaction) ? A l'inverse ceux à ne pas activer ou sans effet ?

Je pense que l'enjeu principal pour les entreprises aujourd'hui est de réussir à capter la multitude des données provenant des divers points de contact, en effet la complexité d'aujourd'hui est de comprendre un parcours qui n'est plus du tout linéaire mais plutôt circulaire.

Le levier principal est la capacité à savoir capter ces données au bon moment et être réactifs pour mettre en place les actions pertinentes. Chez Allianz Partners, nous travaillons par exemple sur des systèmes de

consolidation de données qui nous permettent d'activer très rapidement ces leviers en fonction des scores reçus. Nous rappelons les insatisfaits et mettons en place des actions inter-départements. De plus, pour couvrir l'ensemble des moments de vie de la souscription jusqu'à la demande d'assistance/déclaration de sinistre, nous avons mis en place un rating sur la totalité du parcours client. Nous pouvons ainsi avoir des remontées de données sur l'ensemble de ces points de contacts. A cela viennent s'ajouter les différents parcours digitaux sur certains points de contact, comme les applications où le client peut nous noter à sa guise. Par ailleurs, nous menons une enquête satisfaction auprès de nos partenaires commerciaux ainsi qu'auprès de nos collaborateurs internes.

Au-delà de l'indicateur du rating, nous développons des solutions autour de l'analyse sémantique afin de capter l'intelligence émotionnelle des retours clients. Il est important de veiller à la fluidité des processus d'écoute de la voix du client de ne pas solliciter nos clients.

.....

Nous développons des solutions autour de l'analyse sémantique afin de capter l'intelligence émotionnelle des retours clients.

.....

Les principaux points d'attention que j'ai pu observer sont le temps de rappel du client et la nature du support de l'enquête envoyée. En effet choisir le bon support au bon moment est essentiel, un support inadapté peut être un mauvais véhicule pour collecter le maximum de données. Il est aussi essentiel d'écouter l'ensemble des clients finaux, sur l'ensemble des niveaux de contrat et ce sans privilégier les sujets où nous réussissons le mieux.

D'après vous, au regard des 6 thèmes de l'étude, quel est celui sur lequel votre entreprise se distingue le plus ?

Comme évoqué précédemment, nous réussissons tout particulièrement dans la connaissance client au service de l'amélioration continue, car nous avons mis en place différents outils de suivi de la donnée sur les différents points de contacts qui garantissent notre réactivité.

Sur quel axe avez-vous le plus investi durant la COVID-19 afin de sécuriser la satisfaction client ? Quels en ont été les résultats ?

Nous avons eu différentes approches spécifiques en raison de la particularité de notre métier d'assistant et d'assureur. Sur le segment du



voyage en début de la crise, notre offre d'assurance voyage a constitué un véritable challenge, car nos plateaux clients ne parvenaient pas à répondre aux demandes clients -la pandémie faisait partie des exclusions de nos conditions de prise en charge. Nous avons su rebondir rapidement avec une nouvelle offre produit pour nos partenaires voyages.

Sur le périmètre de la santé, notre relation avec nos clients s'est transformée avec le développement de nouveaux rôles ancrés autour de la solidarité et le « care », notamment aux populations fragiles, à titre d'exemple, nous avons initié des prises de contact directes à travers des campagnes d'appels sortants aux personnes âgées et leurs aidants.

Quels ont été les challenges clients que vous avez relevé cette année ? Se distinguent-ils des années précédentes ?

Au delà de la transformation de nos produits d'assurance voyage et nos actions de solidarité à destination de nos clients les plus fragiles, garantir l'accessibilité de nos services était un véritable challenge et ce comme beaucoup d'entreprises. Cela a été un véritable enjeu d'organisation qui aurait pu générer des temps d'attente plus élevés et de fait impacter notre satisfaction client. Nous avons

réussi la mise en place du télétravail généralisé en temps record, ce qui nous a permis de garantir une expérience fluide à nos clients comme les années précédentes.

Quelles sont vos priorités 2021 côté client ?

Notre principale ambition sur l'année prochaine sera de continuer à maintenir notre taux de satisfaction client et de continuer à apporter à nos clients, la bonne solution au bon moment. Notre devise zéro cas sans solution sera prédominante, même si un client n'a pas le droit à un service dans son contrat, nos équipes sauront toujours l'orienter vers une solution.

.....

Notre principale ambition sur l'année prochaine sera de continuer à maintenir notre taux de satisfaction client.

.....

Dans notre quête d'une organisation toujours plus orientée client, nous sommes en train de basculer sur le système de notation Five Stars, notre ultime ambition est d'avoir des décisions basées sur la voix du client. L'ensemble de nos collaborateurs seront impliqués et auront accès au dashboard voix du client en quasi temps réel. ■



Marine Galiana

Experte transformation
des organisations

« *La satisfaction client est avant tout liée à la force d'engagement des collaborateurs* »

Présentation de l'interviewée

Les dix premières années de ma carrière, en tant que Chargée d'Affaires Grands comptes au sein de deux grands groupes bancaires internationaux, m'ont permis de bâtir une solide expertise dans la connaissance des besoins bancaires clients B2B. Forte de cette longue expérience, je me suis spécialisée en financement d'acquisition et en restructuration d'entreprise. Après plus de 15 ans de BFI, j'ai ensuite piloté des projets stratégiques et transverses à la direction générale d'un grand groupe bancaire. J'ai pu ainsi co-construire la première stratégie digitale du groupe et le plan de transformation culturelle interne qui en découlait.

Selon vous, quels sont les leviers que toute entreprise devrait activer pour améliorer la satisfaction client et lequel d'entre eux a eu le retour sur investissement le plus important (e.g revenus, satisfaction) ? A l'inverse ceux à ne pas activer ou sans effet ?

Il est essentiel de travailler sur l'expérience collaborateur à travers une nouvelle méthodologie d'organisation qui se déploie à travers six piliers : mobilité, digital, agilité, collaboration, réactivité et transversalité. De plus, les outils et les processus doivent être repensés pour être plus simples d'utilisation, et plus cohérents avec l'expérience client. Par exemple, rendre un CRM partageable entre toutes les entités du Groupe permet une plus grande proximité et connaissance client même si c'est un défi en terme de compliance, et de culture client.

En outre, la digitalisation de l'expérience client, y compris dans sa relation avec son Senior Banker donne une vision innovante de l'entreprise : un client satisfait ne vous dira pas "il marche bien votre portail" mais plutôt « vous allez plus vite que les autres et avec vous c'est simple ».

Grâce à une écoute client approfondie, vous serez en mesure de prioriser les véritables pain points qui apporteront une véritable amélioration de l'expérience client et ainsi un véritable avantage concurrentiel conséquent.

Grâce à une écoute client approfondie, vous serez en mesure de prioriser les véritables pain points de vos clients.

D'après vous, au regard des 6 thèmes de l'étude, quel est celui sur lequel votre entreprise se distingue le plus ?

L'intimité client est l'axe à prioriser avant tout. Une connaissance client profonde, analysée, référencée est la clé pour atteindre une satisfaction client élevée et ainsi un plus grand taux de conversion. Elle nécessite la formation et l'accompagnement des collaborateurs pour qu'ils soient en mesure de véhiculer cette vision

innovante et qu'ils utilisent facilement les nouveaux outils.

L'intimité client est l'axe à prioriser avant tout.

C'est la symétrie des attentions, un collaborateur bien équipé et convaincu aura confiance en sa qualité professionnelle et en son entreprise, ce qui sera la garantie d'une meilleure satisfaction client.

Sur quel axe avez-vous le plus investi durant la COVID-19 afin de sécuriser la satisfaction client ? Quels en ont été les résultats ?

Le confinement et l'éloignement physique des collaborateurs nécessitent de refonder la stratégie d'entreprise sur l'énergie du collectif et le common purpose.

En effet, l'entreprise a besoin de collaborateurs fédérés autour de la même aventure afin de faciliter leur engagement loin de leurs cadres habituels.

Quels ont été les challenges clients que vous avez relevé cette année ? Se distinguent-ils des années précédentes ?

Le passage au travail à distance contraint a été brutal et vécu de manière très différente selon le type de métier, de situation familiale, de zone géographique etc. Les métiers se sont transformés parfois indépendamment de tout projet stratégique.

L'appartenance à la marque stabilise des équipes qui vacillent dans un contexte de forte incertitude, ce qui est essentiel à la satisfaction client.

On y arrive en impliquant les collaborateurs, en reconnaissant la difficulté de la période, en leur permettant de s'approprier le changement et de construire l'avenir. ■





Jean-Christophe Bertrand

Associé Marketing, ventes, relation client de PwC France et Maghreb

Quels sont aujourd'hui les grands piliers de la satisfaction client d'après vous ?

La satisfaction client rime indéniablement avec simplification et capacité à délivrer une expérience sans friction et avec un accès facilité au service pour tous les clients. Il n'y a rien de plus agaçant pour un client d'être bloqué dans un parcours digital sans capacité à contacter facilement et si besoin le service client. C'est un gage de satisfaction mais aussi de performance. Chez l'un de nos clients, nous avons retravaillé tout le parcours digital afin de réduire l'insatisfaction liée à la complexité de la FAQ.

La satisfaction client rime indéniablement avec simplification.

L'objectif était de toujours pouvoir proposer au client un moyen de trouver la réponse à sa question, en le redirigeant vers d'autres contenus depuis la FAQ, en donnant accès à un chat, en facilitant au besoin l'accès au service client. Nous avons rendu plus simple et transparent le canal humain au sein du digital.

Ensuite, il y a l'engagement de la marque. Les clients souhaitent de plus en plus consommer auprès de marques engagées. Engagées auprès de leur client mais également engagées dans la société.

L'engagement de la marque doit être supporté par des preuves. Il ne suffit pas uniquement de communiquer cet engagement, il faut être capable d'apporter la preuve. Les consommateurs sont de plus en plus attentifs aux preuves que peuvent démontrer leurs fournisseurs. C'est encore plus vrai quand il s'agit des engagements sociétaux

et environnementaux poussant les marques à mettre en avant des initiatives concrètes dans la société et à transformer en profondeurs leur offre de produits et de services.

Les marques se distinguent par leur réactivité dans la résolution des « points de douleur » clients.

Dans ce contexte particulier de la COVID-19, ces piliers - simplicité, preuve de l'engagement de la marque - ont-ils été bouleversés ?

Oui évidemment, surtout sur le pilier de l'engagement de la marque. La COVID-19 a rehaussé l'exigence des consommateurs vis-à-vis des marques.

Selon une autre étude PwC sur la satisfaction client en B2B, réalisée pendant le premier confinement, nous avons observé le constat suivant : soit le taux de satisfaction des entreprises a explosé, soit il a complètement chuté, il n'y a pas eu de demi-mesure. Et les entreprises qui s'en sortent le mieux sont celles qui ont démontré leur engagement auprès des clients : elles ont réussi à virtualiser leur call center en quelques heures ou quelques jours, à répondre aux demandes clients avec le même niveau de service, et même à être encore plus à l'écoute des problématiques clients.

Quel est le thème de l'étude qui a le plus raisonné cette année ? Quel est le thème sur lequel les entreprises se sont le plus positionnées ?

Comme expliqué précédemment, le thème le plus important cette année est celui de la confiance et de l'engagement de la marque. Aujourd'hui, les consommateurs veulent faire confiance à une marque, et la dimension engagement sociétal et environnemental est de plus en plus prégnante à la fois dans le B2C mais aussi le B2B. La satisfaction client est un enjeu résolument humain : la confiance dans la marque passe d'abord par les individus en relation directe avec les clients.

Pourriez-vous nous partager des recommandations pour maximiser la satisfaction client dans le monde de demain ?

On est aujourd'hui un peu en train de sortir du "stakhanovisme" de la relation client, limité par des problématiques de coût. On parle trop souvent de performance financière mais sans parler de performance de l'expérience client. Une expérience client performante est une expérience client qui permet de limiter les coûts et maximiser la performance opérationnelle.

Par exemple, la résolution au premier appel est un très bon indicateur de la performance de l'expérience client. Si l'on est capable de régler correctement un problème client au premier appel, on est performant même si l'appel a duré dix minutes que le délai moyen de traitement. Il faut avoir une approche globale et jouer sur un certain nombre de leviers.

D'où la nécessité de piloter la satisfaction client en continue. Le NPS n'est pas le seul indicateur, le « Customer Effort » est également un très bon indicateur de la performance de l'expérience client qui souligne particulièrement la notion d'un parcours "frictionless".

L'enjeu est de gérer la satisfaction et l'insatisfaction en temps réel, et cela nécessite peut-être parfois de réduire la performance opérationnelle des équipes.

.....
L'enjeu est de gérer la satisfaction et l'insatisfaction en temps réel.
.....

Dans ce domaine, la prochaine étape sera de réussir à convaincre les comités de direction d'entreprises de la valeur de la performance de l'expérience client. cela passe par la corrélation des résultats de l'entreprise et des indicateurs de satisfaction client. Evaluer la perte de revenu lié à l'insatisfaction client. ■





Pauline Adam-Kalfon

Associée Services Financiers
PwC France et Maghreb

Quels sont aujourd'hui les grands piliers de la satisfaction client dans le monde assurantiel selon vous ?

L'un des principaux piliers de la satisfaction client dans le secteur de l'assurance, c'est la simplicité et son corollaire la transparence : « Quand les clients ne comprennent pas les offres, ils ont l'impression qu'on leur cache des choses et qu'il est très compliqué de pouvoir bénéficier du service qu'ils ont payé. Pire encore, quand ils pensent avoir souscrit une prestation à laquelle ils n'ont finalement pas le droit, l'insatisfaction est très grande ».

L'un des principaux piliers de la satisfaction client dans le secteur de l'assurance, c'est la simplicité et son corollaire la transparence.

La simplicité est un invariant qui se décline de plusieurs manières : simplicité dans la lisibilité des offres, dans la déclaration de sinistres et l'indemnisation et enfin dans les canaux de contacts. Le client veut comprendre les garanties qu'il achète, pouvoir facilement modifier son contrat et bénéficier de prestations contextualisées. Ils veulent choisir le mode d'interaction avec l'assureur que ce soient sur les canaux mobiles/ digitaux, physiques ou les deux.

Dans le contexte de la COVID-19, simplicité et transparence ont-elles été au rendez-vous ?

Entre la crise COVID-19 et les catastrophes naturelles, le secteur assurantiel s'est retrouvé au cœur de polémiques et largement questionnés par la société civile. Cela s'est concrétisé parfois par des actions

d'assurés, allant de simples mises en demeure à des actions en justice pour dénoncer le manque de soutien des assureurs sur les pertes d'exploitation des entrepreneurs. Parallèlement, certains assureurs ont réussi à prendre le contrepied de cette image « d'assureur-voleur », à se réaffirmer comme acteur social et économique pour absorber les chocs en jouant le rôle de soupape et permettre à la société de mieux fonctionner.

A titre d'exemples, des acteurs ont lancé des fonds d'urgence, des extensions de prises en charge sans frais complémentaire, des actions de pay-back, des baisses de tarif, des flexibilités dans les paiements, des dons à des associations, des lancements de nouveaux produits de micro-assurances. Nombreux sont ceux qui ont lancé des campagnes de communication pour soulignant leur caractère utile à la société. Cette tendance va s'accroître dans les années à venir, pour pouvoir répondre aux nouvelles attentes des consommateurs, et notamment les jeunes générations.

Parmi les thèmes de l'étude, quel est celui qui a le plus raisonné cette année ?

C'est le thème de la confiance et de l'engagement de la marque qui a eu l'écho le plus fort pendant cette année particulière. Plus généralement, les clients souhaitent une accélération de la transparence dans l'ensemble de leurs interactions avec l'assureur, tout au long de leur parcours et pas seulement au moment de la souscription.

Les clients souhaitent une accélération de la transparence dans l'ensemble de leurs interactions.

Cela repose notamment sur la capacité à mettre en œuvre et décliner une culture client forte dans l'ensemble de l'organisation. Lorsque celle-ci est apprenante, elle est capable d'être beaucoup plus à l'écoute de ses clients pour personnaliser et piloter leurs parcours sur l'ensemble des canaux.

Quelles sont vos recommandations pour le monde assurantiel de demain ?

Face à cette tendance de repositionnement des assureurs parfois même comme des « entreprises à mission », les risques sont de faire du “green washing” ou de ne pas être lisible. Le sociétal recouvrant des aspects très larges, le premier enjeu pour les assureurs est de choisir sur quels sujets se positionner et de le faire savoir. Le second enjeu est d’être efficace en arrivant à se positionner dans un écosystème ouvert avec des partenariats de diverses natures. En résumé : être plus inclusif, plus innovant et jouer un rôle unique pour permettre la transition vers une économie plus durable. ■





Antoine Nasser

Associé Experience Center
PwC France et Maghreb

Quels sont aujourd'hui les grands piliers de la satisfaction client par l'expérience qu'on leur délivre ?

Un des points essentiels lorsque l'on parle de satisfaction client est la capacité à offrir au client ce qu'il est venu chercher, et à délivrer une expérience qui correspond à ses attentes, au-delà du prix ou du produit/service.

Le prix reste tout de même un élément important et un client sera prêt à payer plus cher pour un produit ou une expérience d'achat de meilleure qualité. Il y a également un sujet autour de l'accessibilité des services : le client doit pouvoir accéder aux produits et aux services de la marque selon les modalités qui lui conviennent le mieux.

Dans le contexte de la COVID-19, ces piliers ont-ils été bouleversés ?

Les piliers qui ont été les plus impactants pendant la crise sont l'engagement de la marque ainsi que la proximité.

L'expérience délivrée doit être cohérente dans l'accessibilité et la transparence de la marque. Dans ce contexte de crise globale sans précédent, on a vu des grandes marques mettre à disposition leurs produits de manière gracieuse ou appeler à soutenir leurs concurrents, par exemple, Burger King a soutenu les autres restaurants et notamment McDo dans ses communications. Dans le secteur du retail nous avons clairement vu que la priorité était donnée dès que possible aux petits commerces face à l'hégémonie d'Amazon. La proximité et la sincérité

de l'engagement de la marque sont devenus des critères puissants en termes de satisfaction client.

.....
L'expérience délivrée doit être cohérente dans l'accessibilité et la transparence de la marque.
.....

L'accessibilité a aussi été au cœur de la crise car nous avons été confinés à domicile. Le numérique s'est retrouvé seul canal d'interaction, le nombre d'utilisateurs a soudainement cru sur les sites et cela a poussé les entreprises à accélérer leur transformation. Il y a même eu des files d'attente pour accéder aux sites d'e-commerce de la Grande Distribution. Je pense cependant que l'expérience physique a encore de beaux jours devant elle. Les expériences doivent plus que jamais être cross-canal et ainsi permettre au client d'interagir sur le canal de son choix.

Parmi les thèmes de l'étude, quel est celui qui a le plus raisonné cette année ?

C'est encore la confiance et l'engagement de la marque. Certaines marques ont mis du temps à se réorganiser pour répondre à leurs clients. Elles n'ont pas été pénalisées dès lors qu'elles ont fait preuve de transparence, de proximité et de solidarité avec ses clients. Il sera nécessaire d'adapter l'expérience client et de fait de l'expérience collaborateur lorsque le présentiel n'est pas nécessaire. Cette évolution ne se fera pas en un jour : dans les services financiers, certains conseillers bancaires étaient en agence alors que nous étions tous à la maison.

Quelles sont tes recommandations pour le monde de demain ?

Je pense qu'après cette crise, il est essentiel de pouvoir garantir le niveau de service en multicanal pour pouvoir répondre à toute situation. ■



Charles de Maleville

Associé en charge de l'excellence opérationnelle dans le secteur des services financiers

Quels sont aujourd'hui les grands piliers de la satisfaction client dans le monde bancaire selon vous ?

L'industrie bancaire est assez unique car nous n'achetons pas seulement un produit ou un service, nous confions notre argent à un tiers. C'est pourquoi le pilier essentiel de la satisfaction client, c'est la confiance. Il n'y a pas d'engagement vis-à-vis d'une banque s'il n'y a pas de confiance.

Le pilier essentiel de la satisfaction client, c'est la confiance.

Un autre pilier concerne la pertinence du conseil, conséquence directe de la qualification et du positionnement du conseiller.

Si la relation client/conseiller était auparavant assez déséquilibrée,

les clients sont aujourd'hui de plus en plus éduqués sur les activités bancaires. Dès lors, ils se posent la question de la qualité du conseil et du service rendu par le chargé de clientèle : ai-je encore besoin d'un chargé de clientèle lorsque je peux trouver des informations fiables en ligne et que je sais exactement ce que je veux ? Répond-il vraiment à mes besoins ou répond-il seulement à ses intérêts et à ceux de la banque ? Il existe en effet un certain conflit d'intérêt, le banquier étant rémunéré sur les services qu'il vend au client et les campagnes marketing qu'il pousse. Il y a ici un réel sujet autour de l'écoute client et de la valeur délivrée par le conseiller. Bien sûr, la continuité de service ou la réactivité sont aussi facteurs de satisfaction client.

Dans le contexte de la COVID-19, les banques ont dû trouver un moyen de maintenir leurs relations clients et les services fournis. Dans ce contexte particulier, ces piliers de la satisfaction client ont-ils été bouleversés ? Est-ce que les règles du jeu ont changé ?

Les banques ont en général été en capacité de réagir très vite, d'offrir des services qui n'imposent plus de passer à l'agence à travers des solutions digitales/multicanales, notamment pour les clients retail et de déployer de nouvelles offres pour les clients entreprise, ce qui a garanti un bon niveau de satisfaction client, malgré la crise de la COVID-19. Les solutions de selfcare ont été graduées selon les canaux (les opérations bancaires de base sur l'application mobile, des opérations plus complexes sur le web, et encore d'autres types d'opérations à travers les centres d'appels). Certaines banques ont réussi à proposer des rendez-vous avec les conseillers sur des plateformes de visioconférence pour des produits plus spécialisés, ainsi qu'à favoriser l'envoi de documents via des messageries sécurisées et des protocoles de signatures électroniques pour des opérations plus complexes type crédit. Côté client entreprise, les banques ont également démontré une grande réactivité pour créer une nouvelle offre demandée par l'État :

les "Prêts Garantis par l'État (PGE)". Elles ont réussi à traiter un grand nombre de dossiers de manière efficace, pour octroyer des PGE, aux petites et moyennes entreprises dans des délais très courts afin de répondre à la situation de crise.

Parmi les thèmes de l'étude, Quel est celui qui a le plus raisonné cette année, que ce soit pour les banques traditionnelles ou les néo banques ?

Je reviens sur le thème de la confiance car au-delà de l'expérience, c'est aussi la gratuité des services qui a attiré les clients vers les néo-banques. Or on a aussi vu lors de cette crise qu'on ne peut pas développer une relation de confiance seulement sur des éléments gratuits.

Là où les néo banques étaient sûrement mieux préparées grâce à leur modèle full digital et une expérience client facilitée sur les services du quotidien, les banques traditionnelles ont dû accélérer leur transformation. A l'inverse, ces dernières ont su mieux s'adapter à la situation de crise en termes d'offres face à des néo banques mono-offres qui n'ont pas été en mesure de soutenir leurs clients "entreprise". Les acteurs très en retard sur la digitalisation ont pu être affectés, ainsi que les néo banques qui sont ultraspecialisées sur des segments de clientèle TPE/PME.



Quelles sont vos recommandations pour le monde bancaire de demain en termes de satisfaction client ?

Selon moi, il y a un vrai sujet autour de la connaissance client, ainsi qu'autour de l'upskilling des conseillers. Les banques possèdent une mine d'or de données mais ont encore du mal à les exploiter au service de la satisfaction client.

Il y a un vrai sujet autour de la connaissance client, ainsi qu'autour de l'upskilling des conseillers.

L'enjeu va être de travailler sur le positionnement du chargé de clientèle autour des "moments de vie" du client. Dans le monde de demain, pour les clients n'ayant plus vraiment besoin de se rendre à l'agence, ni besoin de conseil pour les activités bancaires du quotidien, il s'agira de redéfinir l'expérience lors des rares fois où ils vont avoir des interactions avec le chargé de clientèle : dès lors, quel niveau de formation le chargé de clientèle doit-il avoir tant sur ses connaissances des activités bancaires que sur la connaissance du client qu'il sert ?

L'exploitation des données doit permettre aux banques de proposer des services à plus grande valeur ajoutée autour de ces moments de vie (début des études, mariage, premier appartement, enfants...).

Ce sont des moments structurants chargés d'émotions dans lesquels les clients ont vraiment besoin d'un conseil plus poussé. Il est essentiel de capter ces moments pour fidéliser les clients.

En conséquence, il y a aussi un fort challenge autour du parcours client multicanal. Un des enjeux est de savoir définir à quel moment et comment on a besoin de l'humain ? Notamment dans un moment où les conditions de prêt se durcissent avec la crise économique et qu'il est d'autant plus important de pouvoir parler à son conseiller. Un autre est de pouvoir proposer une expérience sans couture, à la fois dans la redirection fluide entre les canaux mais surtout dans la capacité à garantir la disponibilité continue du service client. Le client doit pouvoir avoir accès aux services en ligne en dehors des horaires d'ouverture des agences ou des CRC et doit pouvoir appeler lorsqu'il est bloqué sur les services web. ■



Gaetan Bodmer

Associé en charge des activités
Retail & Consumer

Quels sont aujourd'hui les grands piliers de la satisfaction client dans le monde du retail selon vous ?

Même s'il y a d'importantes spécificités en fonction des types de business retail (entre luxe et la grande distribution par exemple), on retrouve de grands piliers communs en termes de satisfaction client.

Un des premiers piliers concerne l'offre. Les clients ont aujourd'hui des attentes fortes en termes de personnalisation et d'adaptation de l'offre en fonction de leurs situations du moment.

.....
Les clients ont aujourd'hui des attentes fortes en termes de personnalisation.
.....

Puis, c'est l'expérience client qui doit être soignée, tout au long de la relation du client avec la marque et dans l'ensemble de ses points de distribution.

Et enfin, la qualité de service reste un incontournable de la satisfaction client. Celle-ci passe notamment par la qualité d'écoute des collaborateurs de la marque en contact avec les clients.

Dans le contexte particulier de la COVID-19, ces piliers de la satisfaction client - offre, expérience client et qualité de service - ont-ils été bouleversés ?

La principale tendance observée avec la COVID-19, c'est le mouvement très fort de bascule vers le online. Lorsque les magasins physiques ont dû fermer, au début du premier confinement, l'activité e-commerce a au contraire foisonné. Ce phénomène a amené

tous les retailers à se remettre en question et a mis en avant un certain nombre de difficultés pour ceux qui n'étaient pas prêts.

Face à cette bascule vers le e-commerce, un certain nombre d'entreprises ont rencontré des difficultés techniques et des ruptures au niveau de leur logistique/supply chain. Elles ont eu du mal à garantir la disponibilité des services et trouver les créneaux de livraisons satisfaisants, pour l'ensemble des clients. Elles ont également rencontré des difficultés à gérer les pics au niveau du service client, notamment lorsque que les processus étaient encore très manuels et les centres de contacts peu flexibles. Tout cela a été source d'insatisfaction pendant la crise.

A l'inverse, dans ce contexte de crise sanitaire et économique, les clients ont eu de nouvelles attentes. Comme ils ne pouvaient pas se déplacer, ils étaient beaucoup plus sensibles aux aspects sécurité et au prix. En conséquence, les retailers ont rapidement dû adapter leurs offres et leurs prix, notamment sur les produits de première nécessité, tout en travaillant sur le renforcement de l'image de marque autour des sujets RSE et traçabilité des produits sur l'ensemble du processus de distribution.

Accélééré par la bascule vers le online, l'omnicanalité est également devenue un incontournable. Les clients ont de plus en plus envie d'avoir une expérience fluide et complémentaire entre les différents canaux et points de ventes renforcée par de nouveaux services qui rassurent en termes de sécurité sanitaire (click & collect, drive, livraisons sans contact, paiements dématérialisés).

Plus particulièrement dans le secteur du luxe/travel retail, les clients ne pouvant plus voyager, il y a eu un déplacement des zones de chiffre d'affaire au niveau mondial (Europe vers Asie). Pour pouvoir garantir la satisfaction client dans ce cas, l'atout essentiel est d'avoir une vision partagée des stocks et des capacités de livraisons au niveau monde pour facilement déplacer l'activité de façon transparente.

La plupart avait déjà lancé ces chantiers mais personne n'était allé au bout. La crise du COVID-19 a généré une prise de conscience sur le fait qu'il était indispensable d'accélérer ces transformations et les plus agiles ont pu gagner des parts de marché au détriment des autres.

Parmi les thèmes de l'étude, Quel est celui qui a le plus raisonné cette année ?

Si la culture client et la connaissance client sont des incontournables de la satisfaction client, les leviers qui ont été particulièrement forts cette année sont la consistance des canaux, ainsi que l'écoute client. En effet, la crise a mis l'accent sur le besoin de renforcer les stratégies omnicanales, et cette omnicanalité a souligné l'importance de l'engagement des employés à l'écoute des clients que ce soit en magasin, en point de vente ou sur les plateformes de service client.

.....

Accélééré par la bascule vers le online, l'omnicanalité est également devenue un incontournable.

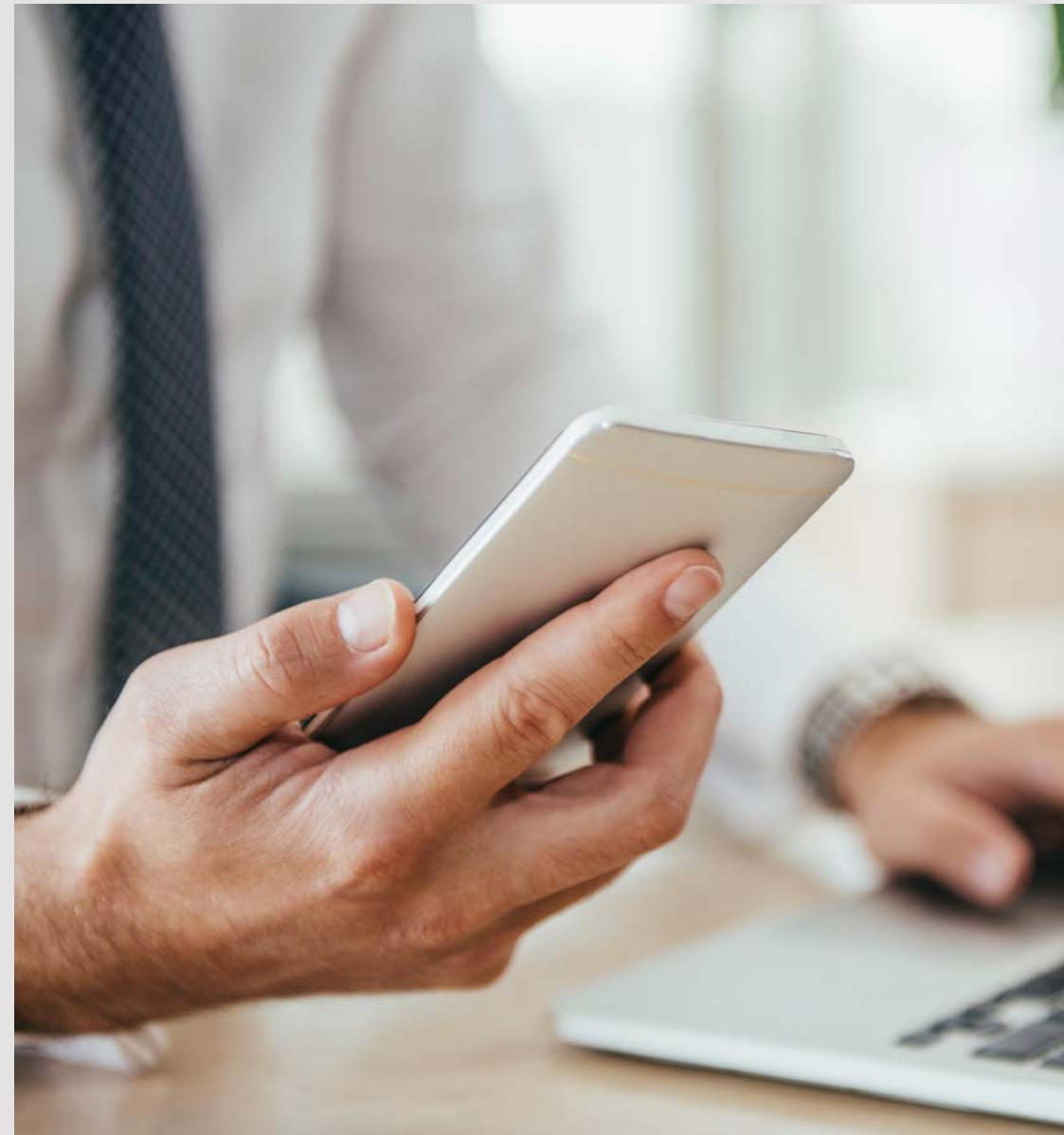
.....

La notion d'upskilling des équipes de ventes devient alors essentielle afin qu'il soit en mesure non seulement de présenter les produits et services mais aussi de savoir réorienter le client vers les bons canaux selon leurs demandes (par exemple, retrouver un produit en stock sur un autre point de vente, présenter des services de livraison gratuite).

Quelles sont vos recommandations pour le monde du retail de demain en termes de satisfaction client ?

“La bascule vers le online n'est pas seulement une accélération, c'est une vague de fond. Il est indispensable de devenir omnicanal quand on parle de retail et de distribution”.

Pour relever la plupart des défis de la transformation digitale de demain, il faut prendre le sujet globalement : il est nécessaire de considérer à la fois l'offre, le parcours, la qualité de service, les socles et les plateformes technologiques sous-jacentes. L'enjeu est de réussir à structurer son organisation interne pour embarquer à la fois le produit, le marketing, le digital, les opérations, la finance, la supply et l'IT à toutes les étapes. En effet, la digitalisation des processus, la performance des plateformes technologiques ainsi que des systèmes de supply chain sont des incontournables aujourd'hui pour pouvoir basculer vers le e-commerce. Cela repose aussi sur une organisation désilotée qui permet la vision mutualisée des stocks. Ceux qui n'arriveront pas à s'adapter risquent de disparaître. ■



Les auteurs de l'étude :

Pauline Adam-Kalfon, Antoine Nasser, Jean-Christophe Bertrand, Divine Malinguiza et François Jouandet.

Nous tenons à remercier également :

Chaymae Kerzazi, Manon Christie, Elsa Pretot, Jean-Paul Bouteloup, Faïda Assoumani, Florence Gleizes et Véronique Rode-Coupeau.

Vos contacts

Jean-Christophe Bertrand

Associé Marketing, ventes, relation client
PwC France et Maghreb
jean-christophe.bertrand@pwc.com

Pauline Adam Kalfon

Associée Services Financiers
PwC France et Maghreb
pauline.adam-kalfon@pwc.com

Antoine Nasser

Associé Experience Center
PwC France et Maghreb
antoine.nasser@pwc.com

Eric Dadian

Président de l'AFRC
info@afrc.org