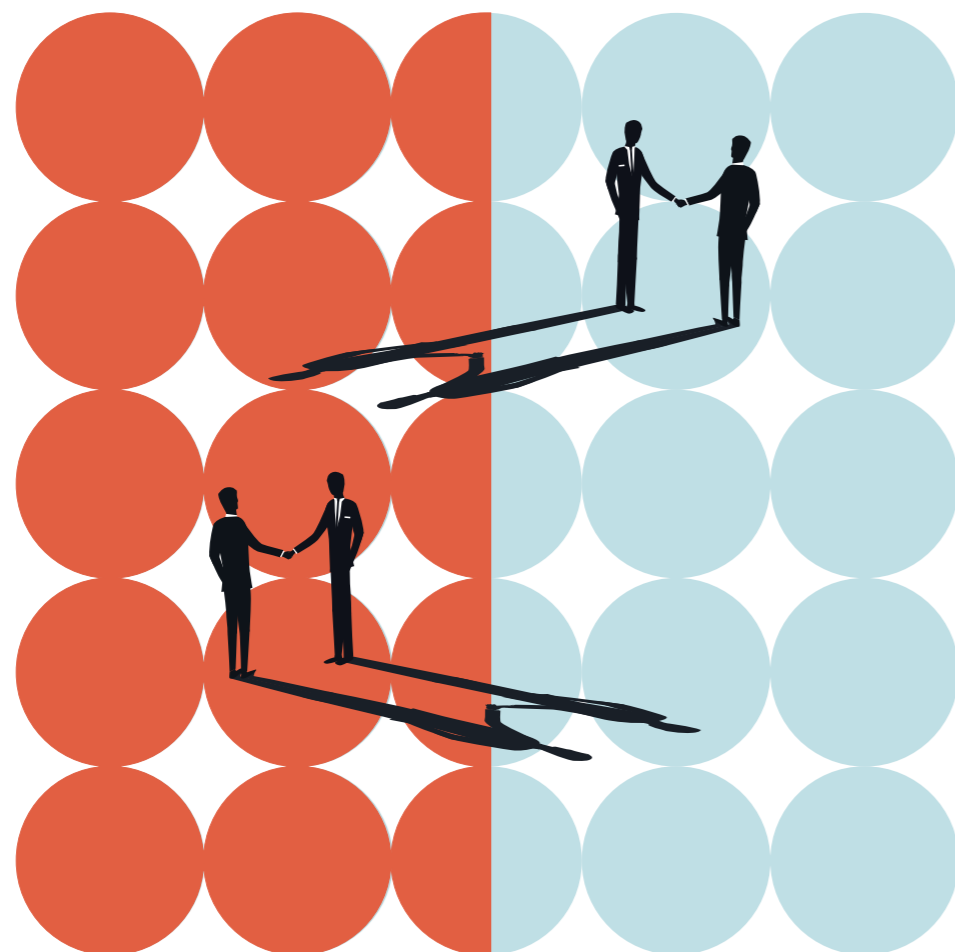


DE L'INFLATION À LA DISRUPTION : CRISE EXISTENTIELLE AUTOUR DE L'EXPÉRIENCE CLIENT ?

Édition n°5, Étude 2023 en partenariat avec **adyen**
et avec le soutien de **qualtrics**





SOMMAIRE

4	Édito
5	L'étude Customer Experience Excellence en bref et méthodologie
10	Tendances nationales & Résultats 2023
14	Introduction d'une nouvelle notation : le score ESG
17	Les champions - TOP 10
25	TOP 40 des marques
26	Focus sectoriel
38	Les leaders dans le monde
40	Le parcours de paiement, clé de voûte d'une expérience client réussie
44	La rémunération au coeur de la satisfaction des salariés, surtout en temps d'inflation
46	Quelle expérience client dans l'économie Chrysalide ?
48	Repenser la digitalisation des entreprises à l'ère de l'IA
52	En, 2023, les trophées CEE passent au digital
53	Remerciements

ÉDITO



«KPMG vous présente son baromètre Customer Experience Excellence.

Cette 5^e édition est l'occasion de dresser un bilan des tendances en matière d'expérience client à travers 11 secteurs, 233 marques de notre quotidien et plus de 61 000 évaluations.

Cette étude est réalisée dans 21 pays dans le monde, selon la méthode KPMG des 6 piliers de l'expérience client (Intégrité, Personnalisation, Résolution, Attentes, Temps & Effort et Empathie), complétée des indicateurs de NPS, fidélité, qualité-prix et, cette année, la perception ESG.

Nos analyses montrent, cette année, une baisse dans la perception générale de la qualité des expériences proposées par les marques en France. Cela fait suite à deux années consécutives de hausse (post confinement).

Cela peut surprendre, mais tout prouve que le contexte inflationniste explique en grande partie ce recul. Les consommateurs évaluent plus durement (tous les secteurs sont concernés) des expériences plus coûteuses sans contrepartie évidente.

De leur côté, les entreprises ont repensé leurs priorités pour préserver leurs marges. Elles ont adapté l'offre et le niveau de service.

Elles ont également beaucoup à faire pour intégrer les nouvelles attentes et contraintes de l'ESG.

Les feuilles de route sont décidément chargées pour les directions de l'expérience client ! L'arrivée à maturité des technologies et des usages autour de l'IA générative, nous laisse entrevoir une accélération des transformations des entreprises au service de l'expérience client.

Excellente lecture.»

François-Xavier Leroux & Michaël Pudlowski
Associés Digital & Customer
KPMG France



«L'expérience client demeure notre priorité. En tant que leader du secteur des paiements, Adyen est ravi de s'associer à KPMG en France pour co-signer cette étude. Notre objectif : mettre en avant l'importance d'une stratégie de commerce unifiée pour une expérience client optimale. Chaque interaction compte, et en tant que partenaire de confiance, nous contribuons à façonner positivement la perception des consommateurs.»

Virginie Melaine-Christensen
Directrice Générale
Adyen France



L'ÉTUDE CUSTOMER EXPERIENCE EXCELLENCE EN BREF

Chaque année, l'étude Customer Experience Excellence (CEE) de KPMG fait le point sur l'évolution des meilleures pratiques en matière d'expérience client. En 2023, 21 pays ont participé à cette étude, lui conférant ainsi une envergure mondiale. Pour la France, c'est un panel de 7 000 consommateurs qui ont évalué à l'été 2023 leur expérience de marque sur les 6 derniers mois.

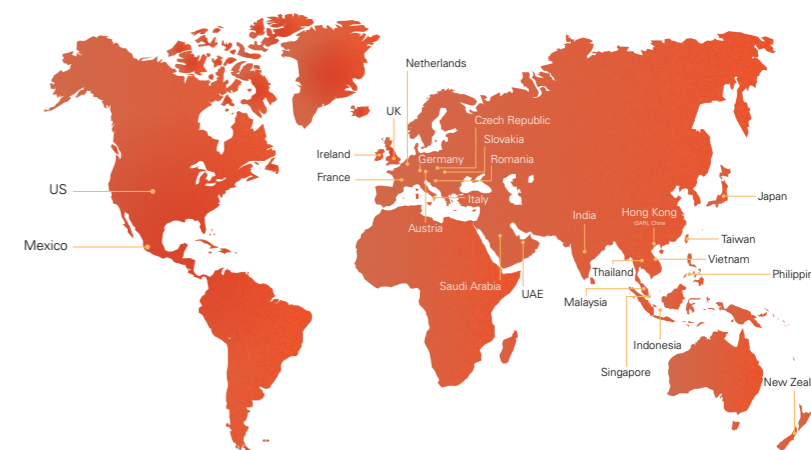
CHIFFRES CLEFS 2023 MONDIAUX

21
pays

2214
marques

81 725
consommateurs

821 824
évaluations



MARQUES ANALYSÉES

Les consommateurs ont évalué les marques avec lesquelles ils ont eu une relation directe (en avant-vente, durant la vente ou en après-vente) au cours des 6 derniers mois. Un **minimum de 100 évaluations** de consommateurs est requis pour faire partie du classement et obtenir le score **Customer Experience Excellence (CEE)**.

MÉTHODE D'ÉVALUATION DES MARQUES

Pour chaque marque, les consommateurs notent de 0 à 10 le **Net Promoter Score (NPS)**, la **fidélité**, le **rapport qualité/prix**, ainsi que les 6 piliers KPMG de l'expérience client. Le score CEE est une moyenne pondérée des évaluations de ces piliers.

Cette année, le panel était également invité à attribuer un **score ESG** (environnement, social et gouvernance), entre 0 et 10, reflétant la perception qu'il a de l'engagement de la marque en matière d'ESG. L'ajout de ce critère souligne la place essentielle de l'ESG dans la perception de l'expérience client et la stratégie des marques.

REPRÉSENTATIVITÉ DU PANEL CONSOMMATEURS

Composition par sexe



Composition par tranche d'âge



CHIFFRES CLEFS 2023 FRANCE

233 marques

194 marques classées

7 026 consommateurs interrogés

61 237 évaluations

LES 6 PILIERS KPMG, BAROMÈTRE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

INTÉGRITÉ

Avez-vous confiance en la marque ?

Agir avec intégrité, être respectueux de l'environnement et de la société et inspirer confiance. Être en accord avec sa promesse de marque et porter des valeurs en accord avec celles de ses clients.

RÉSOLUTION

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

Résoudre les problèmes et insatisfactions de ses clients de façon efficace et transparente. Faire preuve d'écoute pour trouver des solutions et apprendre de ces incidents pour améliorer ses produits, services et process.

PERSONNALISATION

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

Individualiser les approches pour capter l'attention du client et instaurer une relation personnelle. Démontrer une compréhension claire de ses besoins et circonstances en adaptant son accueil, ses parcours et les offres et services qui lui sont proposés.

ATTENTES

L'entreprise répond-elle à vos attentes ?

Capter et comprendre les attentes des clients pour pouvoir les anticiper, y répondre et aller même au-delà de celles qu'ils expriment. Adapter les expériences, services et produits aux évolutions des attentes en les positionnant au bon niveau.

TEMPS & EFFORT

Est-il facile d'être en contact avec l'entreprise ?

Proposer des expériences aux clients en minimisant leurs efforts et en optimisant leur temps. Fluidifier et faciliter les parcours clients avant, pendant et après ventes en cherchant à éliminer les points de friction. Instaurer des interactions faciles, réactives et proactives avec ses clients.

EMPATHIE

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

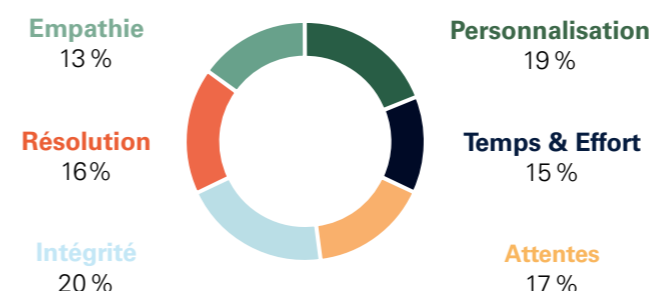
Comprendre le client et sa situation pour construire une relation intime en s'imprégnant de son point de vue, ses peurs, ses besoins et ses priorités. En pratique, mettre le client en interaction avec des interlocuteurs à même de s'imprégner de son état d'esprit.

LES 6 PILIERS KPMG, UNE PERSPECTIVE UNIQUE ET PRAGMATIQUE POUR PILOTER LA PERFORMANCE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Sur la base de plus de 10 années de recherche, KPMG a développé un modèle d'analyse robuste et éprouvé de l'expérience client. Les 6 piliers de l'Expérience Client KPMG permettent aux entreprises d'identifier les leviers essentiels sur lesquels elles peuvent agir. Ce modèle d'analyse facilite l'identification et la mise en œuvre d'actions ciblées. Il permet également d'appréhender les impacts d'une amélioration sur les indicateurs traditionnels (indice de fidélité et NPS) et sur celui de l'expérience client de KPMG (score CEE).

DANS UN CONTEXTE D'INFLATION MARQUANT L'ANNÉE 2023, L'INTÉGRITÉ ET LA PERSONNALISATION DEMEURENT LES DEUX PILIERS LES PLUS INFLUENTS DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Impact des piliers sur le score CEE



L'importance accordée par les consommateurs aux piliers «Intégrité» et «Personnalisation» est à nouveau confirmée cette année. Ils demeurent les piliers les plus influents à la fois sur le score CEE et sur le NPS.

Le pilier «Attentes», qui a progressé de 3 points en 4 ans et demeure constant cette année, confirme l'importance pour les consommateurs de vivre des expériences incarnant la **promesse de marque**.

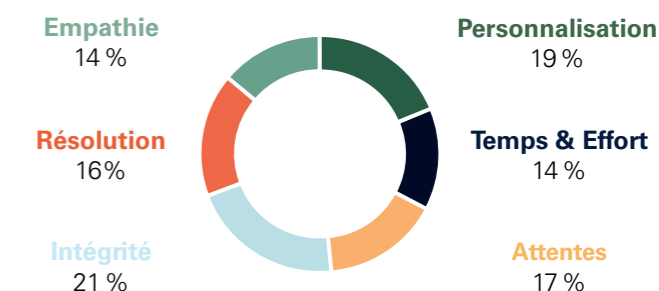
Nos champions de l'étude sont ces marques qui **maitrisent et s'investissent sans cesse pour exceller dans les 6 piliers de l'expérience client**.

ZOOM SUR LE CALCUL DU SCORE CEE PAR PILIER

Le score CEE est une moyenne pondérée des évaluations de chaque pilier. Le poids associé à chaque pilier traduit la manière dont chacun des 6 piliers contribue aux résultats des deux indicateurs business clés également mesurés dans l'enquête : la fidélité et le NPS.

Les poids sont calculés en utilisant une méthode de régression linéaire, basée sur le modèle de Shapley Value Régression. Pour l'estimation du poids, les piliers représentent les variables explicatives, le NPS et l'indice de fidélité constituent les variables cibles.

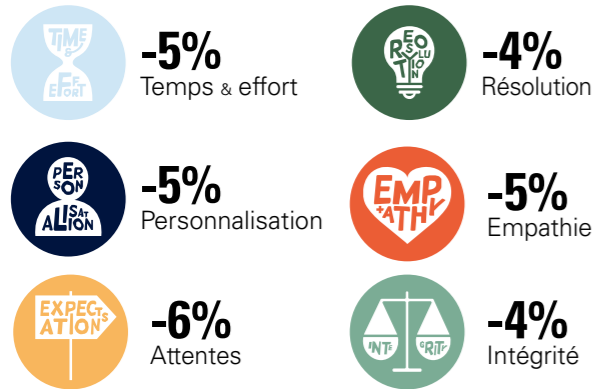
Impact des piliers sur le NPS



UNE DIMINUTION GLOBALE DES NOTES DES PILIERS

Les notes des piliers enregistrent une baisse d'environ 5% par rapport à l'année 2022, montrant des taux négatifs et reflétant ainsi l'**impact de l'inflation** sur l'**expérience client**.

Évolution des notes moyennes par pilier (2022 vs 2023)



L'évolution de l'indice CEE est marquée par une **diminution uniforme des piliers par rapport à l'année précédente**.

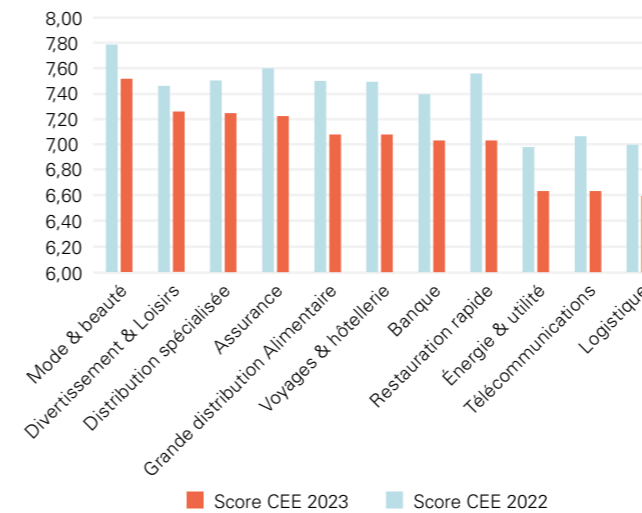
Les marques ont subi l'effet de l'inflation et ses conséquences sur l'ensemble des piliers.

L'augmentation du prix des produits et services a accru les contraintes clients et les réclamations, détériorant ainsi l'expérience client.



UNE BAISSÉ GÉNÉRALISÉE DES SCORES CEE DANS TOUS LES SECTEURS

Figure 1: Évolution du score CEE par secteurs entre 2022 et 2023



Depuis 2018, l'étude CEE de KPMG permet d'évaluer l'expérience client proposée par près de 200 marques en France, réparties sur 11 secteurs. Après 5 années de croissance globale, on observe en 2023 une baisse généralisée des scores CEE dans tous les secteurs (figure 1).

Dans ce contexte, les secteurs **Mode & Beauté** et **Divertissement & Loisirs** enregistrent des baisses moins marquées de leurs scores CEE. Ceci leur permet d'occuper les deux premières places du classement sectoriel. Le secteur Mode & Beauté conserve sa place de leader de l'expérience client acquise l'année dernière, tandis que Divertissement & Loisirs progresse fortement passant de la 7e à la 2e place. Par leur nature, ces deux secteurs soignent particulièrement les attentes de leurs clients, proposant des produits et services perçus comme «réconfortants», jouant sur le bien-être et la qualité de vie.

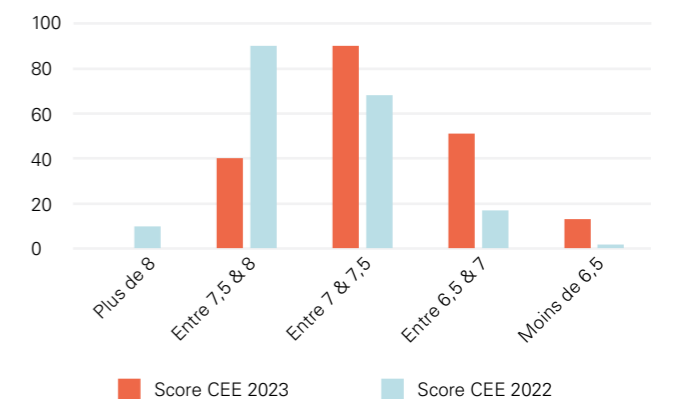
On note qu'ils parviennent quasiment à maintenir leur niveau sur le pilier «Personnalisation». Cela souligne leurs efforts pour rendre chaque expérience unique et adaptée à des clients toujours plus exigeants. Les meilleurs savent aussi ajuster leurs stratégies de tarification et de marketing pour maintenir la valeur perçue de leurs produits et services. Ils mettent ainsi l'accent sur des expériences personnalisées et des avantages uniques pour atténuer l'impact de l'inflation.

Figure 2: Évolution du rang CEE entre 2022 et 2023

Rang	Secteurs	Evolution (VS 2022)
1	Mode & beauté	0
2	Divertissements & Loisirs	5
3	Distribution spécialisée	1
4	Assurance	-2
5	Grande distribution Alimentaire	0
6	Voyages & Hôtellerie	0
7	Banque	1
8	Restauration rapide	-5
9	Énergies & Ressources naturelles	2
10	Télécommunications	-1
11	Logistique	-1

Sur les 194 marques classées dans notre étude cette année (contre 187 l'année dernière), plus aucune ne dépasse une moyenne de 8 (10 en 2022). La tendance est encore plus marquée pour les marques classées entre 7,5 à 8 (90 en 2022 vs 38 en 2023). C'est d'ailleurs là que se situent, cette année, les marques leaders de notre top 40 (figure 3).

Figure 3: Évolution du score CEE par marques entre 2022 et 2023



DE L'INFLATION À LA DISRUPTION : CRISE EXISTENTIELLE AUTOUR DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

En 2023, l'inflation bat son plein et s'installe au cœur des préoccupations des Français. Face à une augmentation généralisée des prix, les consommateurs rehaussent leurs attentes en matière d'expérience client. Pour autant, toutes les marques ne parviennent pas à y répondre, ce qui vient expliquer **une baisse généralisée des notes sur tous les piliers constitutifs de l'indice CEE, et ce quel que soit le secteur. En effet, l'indice CEE 2023 connaît une baisse marquée à 7,15** contre 7,49 en 2022 et 7,22 en 2021.

Les entreprises qui s'en sont le mieux sorties sont celles qui proposent des services irréprochables, hyper-personnalisés. Elles ont également été capables d'anticiper les besoins et attentes de leurs clients, grâce notamment à leur maîtrise de la data. Agiles et novatrices, ces marques sont parvenues à s'adapter rapidement pour optimiser les interactions tout au long du parcours et délivrer des expériences reconnues par notre panel.

L'INFLATION : UN PERTURBATEUR FORT DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Depuis près de 2 ans, l'inflation fait la une de l'actualité économique avec un impact direct sur le pouvoir d'achat des Français. Dans le cadre de l'étude CEE 2023, **2 répondants sur 5 annoncent ajuster leurs achats en réaction à la crise inflationniste**. 11% d'entre eux se disent fortement impactés par l'inflation et déclarent chercher à minimiser ses effets sur leurs finances, là où 30% se disent modérément impactés.

Plusieurs solutions s'offrent à eux. Certains se tournent vers des produits moins onéreux, là où d'autres fondent leurs choix sur des critères de consommation plus responsables, consommant moins pour consommer mieux et/ou plus juste. De telles circonstances ouvrent la voie à la démultiplication des modes de consommation alternatifs, mettant l'accent sur le service et l'utilisation plutôt que la possession. On observe de ce fait un développement des modèles de location, de vente et achat d'articles de seconde-main.

Autre fait marquant : pour la majorité des consommateurs, **l'augmentation des prix doit s'accompagner d'une meilleure expérience client**. Leurs attentes sont rehaussées : la marque doit justifier l'augmentation de ses prix par la prestation rendue et/ou la relation entretenue avec ses clients. Et d'après une étude réalisée par

Si cette année a vu apparaître des tensions sur la qualité des parcours et des expériences proposés, elle a également été marquée par l'accélération de deux révolutions majeures, amenées à refondre les fondamentaux de l'expérience client. La première était à l'honneur de notre Edition 2022. Il s'agit de l'ESG, un domaine auquel les consommateurs et les régulateurs sont toujours plus attentifs, poussant les entreprises à une profonde remise en cause de leurs modèles. La seconde, l'émergence des outils d'IA génératives matures déclenchent les espoirs et craintes des décideurs. Ces derniers sont déterminés à s'emparer de cette nouvelle technologie pour révolutionner leur approche client, et garder un temps d'avance sur leurs concurrents.

IPSOS, **leur niveau d'exigence est proportionnel à la taille de l'entreprise dispensant un produit ou un service**. Les petites entreprises qui augmentent leurs prix bénéficient ainsi d'un soutien presque deux fois plus élevé de la part de leurs clients (81%) par rapport aux grandes entreprises (47%), pour qui il est plus aisé de jouer sur les économies d'échelle et d'user d'un pouvoir de négociation.

Les entreprises se trouvent, elles aussi, fortement impactées par la crise tout au long de leur chaîne de valeur. L'approvisionnement en matières premières est de plus en plus couteux, tandis que la flambée des prix de l'énergie est venue alourdir la note depuis la production jusqu'au transport de marchandises. Forcées de réagir, beaucoup de marques ont dû répercuter la hausse des prix sur leurs produits et services, parfois en dégradant la qualité des expériences proposées aux clients, ou en jouant sur la qualité ou quantité des produits au travers de pratiques comme la « shrinkflation ».

Ces phénomènes ressortent dans notre panel de cette année, dans lequel la perception de l'expérience client s'est dégradée. Pour exemple, sur l'ensemble des secteurs, la proportion de 'Promoteurs' a diminué (de 32 à 27%), là où la proportion de 'Détracteurs' a, elle, augmenté (de 24 à 27%).

On observe ce phénomène de baisse sur l'ensemble des piliers de l'expérience client, avec, sans surprise un fort impact sur le pilier des Attentes (-6%), de l'Empathie (-5%) et de la Personnalisation (-5%). La conjoncture économique rend les consommateurs encore plus intransigeants face aux expériences vécues.

Dans un tel contexte, il n'est donc pas étonnant de voir émerger, dans le Top 10 de notre classement, plusieurs marques de luxe dont les clients semblent moins sensibles aux problématiques

inflationnistes et qui investissent fortement sur l'expérience client afin de la rendre premium et ultra-personnalisée.

Les autres marques leaders n'ont pas attendu la crise pour se réinventer. Dans un contexte d'accroissement de la concurrence, elles ont eu à cœur de repenser leur parcours client. Elles cherchent également à s'emparer des opportunités offertes par la technologie pour toujours mieux connaître leurs clients et se mettre en capacité d'activer leurs données au service d'expériences de qualité.

LA CONNAISSANCE CLIENT, LEVIER ESSENTIEL DE LA QUALITÉ DE L'EXPÉRIENCE

Dans le Top 10 de l'étude CEE 2023, on retrouve des marques qui ont su établir une relation forte avec leurs clients. Année après année et, quels que soient les moyens déployés (centre d'appel, chatbot, comptoir physique), le **service client** reste un marqueur d'excellence, très plébiscité par les répondants. Ces derniers attendent un service de haut niveau, capable de répondre à toutes leurs demandes, en faisant preuve d'adaptabilité et de proactivité. La mise en place d'un service performant est indispensable pour des marques telles que la MAIF (1er au classement), dont le cœur de métier est d'accompagner ses sociétaires à différentes étapes de leur vie, de leur apporter l'assistance nécessaire selon la situation traversée. C'est également un atout majeur pour les marques de Mode & Beauté de luxe, telles que Chanel (2e), Louis Vuitton (3e) ou encore Hermès (6e).

Pour renforcer la relation qui les lie à leurs clients, les marques misent sur **des programmes de fidélité réinventés**. On peut notamment citer le « programme d'engagement » développé par Décathlon (9e), allant bien plus loin que le modèle transactionnel traditionnel. Au travers de ce programme, la marque valorise la pratique d'un ou de plusieurs sports. Elle encourage le partage d'avis pour alimenter sa stratégie de co-création des produits avec le client. Elle stimule finalement l'achat de produits écoconçus et la location d'articles de sport. Les bénéficiaires sont mutuels. L'entreprise se donne l'opportunité de collecter une donnée précieuse sur ses produits, les comportements d'achat, et les pratiques de ses clients. En retour, elle récompense la fidélité avec des avantages concrets (carte cadeau, remise chez des partenaires, etc.). La mise en place **d'offres type « as-a-service »** – offre d'abonnement, leasing, par exemple

– est également un moyen de collecter de la donnée tout au long de la « customer lifetime », tout en offrant une prestation exclusive au client.

Dans un contexte difficile, **les meilleurs tirent leur épingle du jeu en anticipant les besoins et attentes spécifiques de leurs clients et en s'adaptant en conséquence**. Centrales à leur réussite, la mise en place de **programmes « Voice of the Customer »** permet de centraliser, synthétiser et analyser les retours des clients à chaque étape de leur parcours, favorisant le déploiement d'actions d'amélioration continue. Pour qu'une telle démarche aboutisse, la qualité de la donnée est clé. Il est donc indispensable pour chaque entreprise de disposer de ressources qualifiées et d'infrastructures adaptées pour collecter, stocker et exploiter cette donnée. Son analyse en temps réel ouvre le champ des possibles pour l'entreprise, qui peut **anticiper le comportement de ses clients** en construisant des modèles de prévision. L'entreprise peut également procéder à **l'hyperpersonnalisation de ses produits et services**, ou encore **rationaliser ses investissements**. En anticipant les besoins et attentes de ses clients, une entreprise peut optimiser ses coûts et donc ses marges sans pour autant affecter l'expérience client.

Cette écoute client confirme leurs préoccupations autour de l'ESG devenu un axe essentiel des stratégies d'entreprises. Mais cette année, la révolution verte n'a pas été la seule priorité des marques chahutées par l'émergence d'outils d'IA générative arrivant à maturité.



LES NOUVEAUX CRITÈRES D'EXCELLENCE POUR L'EXPÉRIENCE CLIENT

Dans l'étude CEE 2022, nous mettions à l'honneur les expériences à impact, « nouvel océan vert ». Loin d'être un effet de mode, cette thématique est plus que jamais d'actualité. Si les clients restent attentifs à leur pouvoir d'achat, leurs choix de marque et de produit sont toujours plus influencés par leurs convictions sur l'ESG. D'après les données collectées cette année, plus de 1 français sur 2 se dit prêt à payer plus pour se tourner vers une entreprise perçue comme « éthique ». Moins de 1 sur 5 s'y refuserait. On note par ailleurs que parmi les plus militants, les 18-34 ans sont fortement représentés.

Devant cette réalité, nous avons souhaité introduire une nouvelle notation autour de la perception de l'action des marques sur l'ESG par les clients et mieux comprendre son influence sur le ressenti de la qualité des expériences. Force est de constater qu'avec une moyenne globale de 5,95, les efforts déployés ne sont pas au niveau des attentes des clients. Parmi tous les secteurs, la Grande Distribution Alimentaire bénéficie d'une perception plus positive. Il ressort leader sur cet indicateur (6,33), porté par l'appréciation de marques spécialisées dans le bio (Biocoop, La Vie Claire, Bio c' Bon et Naturalia). En dehors de ce secteur, ce sont les acteurs de l'économie circulaire qui sont plébiscités sur le sujet. Back Market devient notamment leader de ce classement et bénéficie d'une progression remarquable (+73 places) dans le classement général. Au-delà de ces marques naturellement orientées sur l'ESG, les clients plébiscitent essentiellement des marques dont les produits sont reconnus pour leur qualité et durabilité – le luxe – ou celles qui ont mis en place des actions concrètes de lutte contre les déchets – hôtellerie – ou des business models adaptés à de nouveaux modes de consommation – retail sport.

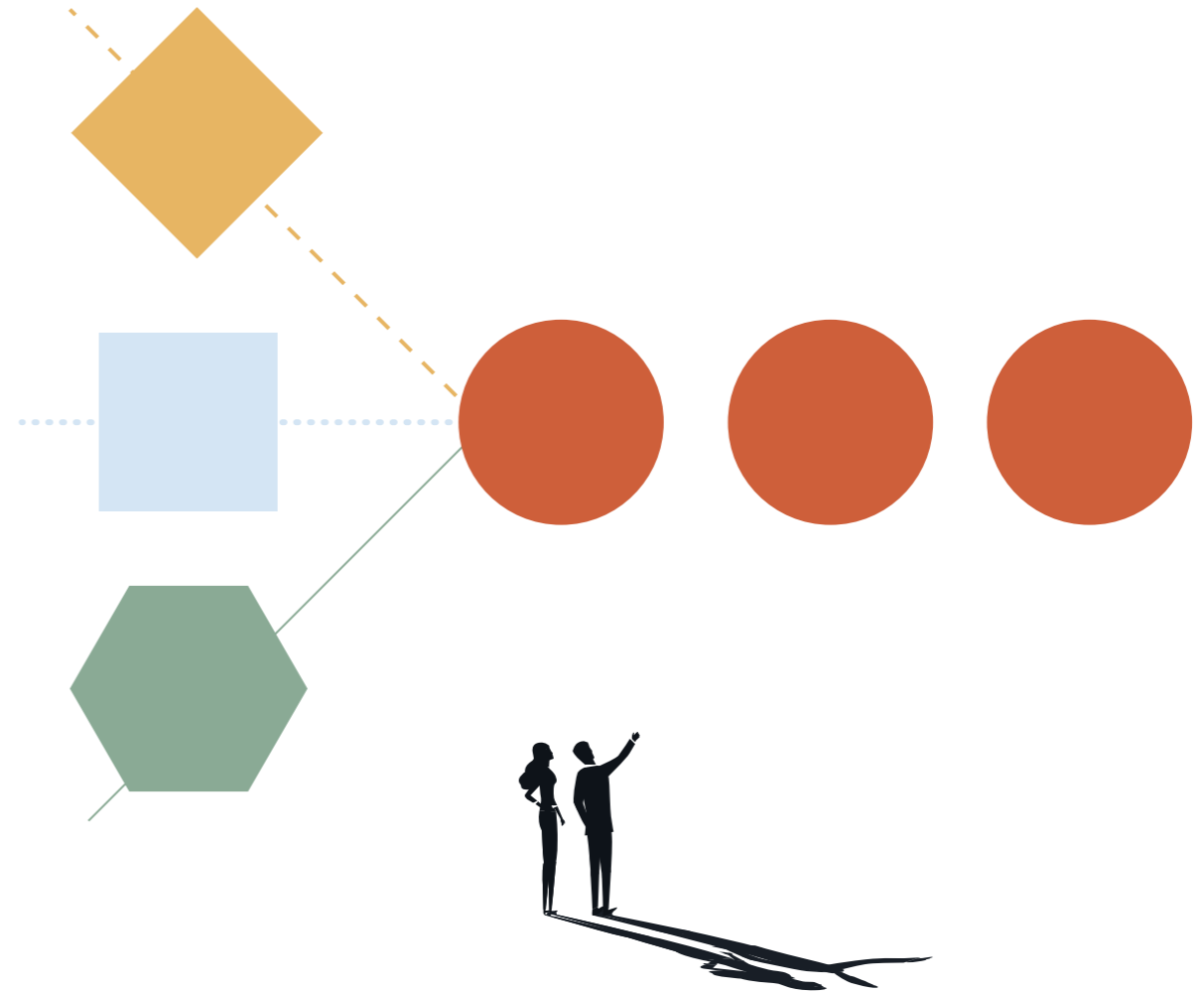
Courant 2023, une nouvelle révolution s'est enclenchée avec l'accélération et la démocratisation des outils d'IA génératives. Contrairement aux tendances qui ont émergé ces dernières années – cryptomonnaies, métaverse – celle-ci devrait s'inscrire dans la durée, car elle répond à des cas d'usages très précis en front comme en back-office. Elle représente de ce fait une réelle opportunité pour les entreprises. D'après une étude réalisée par KPMG en mars 2023 auprès de cadres C-level, 71% d'entre eux pensent mettre en œuvre leur première solution d'IA générative au cours des deux prochaines années. Les premiers cas d'usage ne se sont pas fait attendre, notamment au niveau des services clients, des assistants d'achat et de la personnalisation des parcours.

Venant renforcer le service client d'une entreprise, les chatbots conversationnels permettent d'apporter une assistance continue et de plus en plus qualitative aux clients. On peut prendre l'exemple de Carrefour, dont

le chatbot, basé sur GPT4, propose des idées de menu en tenant compte de multiples critères : budget limité, panier anti-inflation, régimes spécifiques, etc. Directement interfacé avec le moteur de recherche du site, ce chatbot est en mesure de proposer une liste de courses à son utilisateur, qui pourra choisir d'ajouter ou non les produits listés à son panier. L'IA générative devient un véritable compagnon pour l'acheteur. Elle l'assiste dans ses choix et le conseille tout au long de son parcours d'achat comme l'aurait fait un conseiller de vente dans les meilleures boutiques.

Comme Carrefour, de nombreuses marques explorent les possibilités offertes par les outils d'IA générative et tentent d'identifier et de tester des cas d'usage au service des clients comme de leurs salariés. Capables d'assimiler et de traiter très rapidement un grand nombre de données, les IA génératives peuvent par exemple être utilisées pour effectuer des recommandations hyper-personnalisées basées sur l'analyse des habitudes d'achat d'un client ou encore son historique de navigation. Ces mêmes capacités peuvent permettre la personnalisation des interfaces et des parcours client sur un site e-commerce. Leurs capacités à générer des textes et images peuvent être utiles pour produire du marketing et/ou de la publicité ciblée. **En somme, les outils d'IA générative ouvrent un immense champ des possibles pour les entreprises, et leur usage pourrait se généraliser dans les années à venir.** Cependant, leur adoption doit s'accompagner d'une véritable réflexion éthique, tenant compte des risques associés à leur utilisation (i.e., protection de la propriété intellectuelle, confidentialité de la donnée) et de leurs limites (i.e., perte d'authenticité, de créativité dans les travaux restitués, standardisation des pratiques). Pour finir, l'IA générative ne doit pas nécessairement être perçue comme une façon de remplacer l'être humain. Il faut plutôt l'envisager comme un moyen de renforcer et/ou d'augmenter ses capacités, pour lui permettre de gagner en temps et en efficacité, de se concentrer sur des tâches à plus haute valeur ajoutée, et ainsi d'améliorer les performances d'une entreprise.

Pour optimiser leur expérience client, les entreprises peuvent également **investir dans des technologies déjà connues, telles que l'IA au sens large.** Dans la grande distribution, par exemple, certaines entreprises proposent des systèmes de surveillance des rayons capables de détecter une rupture de stock partielle ou totale, des anomalies sur les produits (absence d'étiquettes, emballage endommagé) ou encore des produits mal rangés. Ce type d'innovations a bien entendu sa place en magasin, et permet d'améliorer le parcours client en physique. Toujours en boutique, les premiers opticiens commencent à utiliser **l'impression 3D** pour réaliser des prototypes de montures, et créer des montures hyper-personnalisées, aux formes originales.



En ligne, certaines technologies permettent de rendre le parcours d'achat plus réaliste, malgré sa dématérialisation. On peut notamment citer la **modélisation d'articles en 3D et la réalité augmentée.** Certaines start-ups permettent ainsi au client de manipuler l'article numérisé pour le visualiser

sous toutes ses coutures, et l'essayer virtuellement, sur soit, via la vidéo. En plus d'améliorer l'expérience client, de tels investissements permettent de limiter le nombre de retours, véritable fléau du e-commerce.

EN SYNTHÈSE

Dans un contexte de crise économique et face à une concurrence accrue, **offrir une expérience client optimale est un véritable critère de différenciation, voire un impératif pour les marques.**

Il reste donc nécessaire pour les entreprises d'investir dans des technologies transformantes malgré les contraintes économiques. Si les investissements réalisés sont ciblés et apportent des réponses à des points durs du parcours client, ils permettront de faire progresser efficacement l'expérience client. Par conséquent, la relation entretenue avec les prospects, puis les performances de la marque s'amélioreront.

Cependant, au vu des complexités, risques et a priori qu'impliquent ces technologies, les entreprises qui réussiront sont celles qui lieront leurs investissements dans l'IA générative à une refonte importante de leur modèle d'organisation et de leur offre. Les leaders de demain sauront **former leurs équipes à la maîtrise de ces nouveaux outils, identifier les cas d'usage générant de la valeur, acculturer leurs clients à ces nouveaux usages et intégrer ces technologies dans des parcours client au service de l'excellence des expériences.**

INTRODUCTION D'UNE NOUVELLE NOTATION : LE SCORE ESG

Cette année, une nouvelle mesure a été introduite pour chaque marque : le score ESG (environnement, social et gouvernance). Lors du panel, chaque consommateur a été invité à noter les marques sur une échelle de 0 (très faible) à 10 (excellente). Cette note reflète leur perception de l'engagement ESG de chaque marque.

Le score ESG d'un secteur est composé de la moyenne des notes obtenues par les marques. La moyenne sectorielle apparaît maintenant dans notre étude, sur les pages dédiées.

Une analyse des répondants par tranche d'âge révèle que ce KPI suscite l'intérêt de toutes les générations, soulignant ainsi son rôle décisif dans les comportements d'achats des consommateurs. Ce nouveau score ESG s'annonce d'ores et déjà comme un indicateur clé à suivre dans les prochaines années.

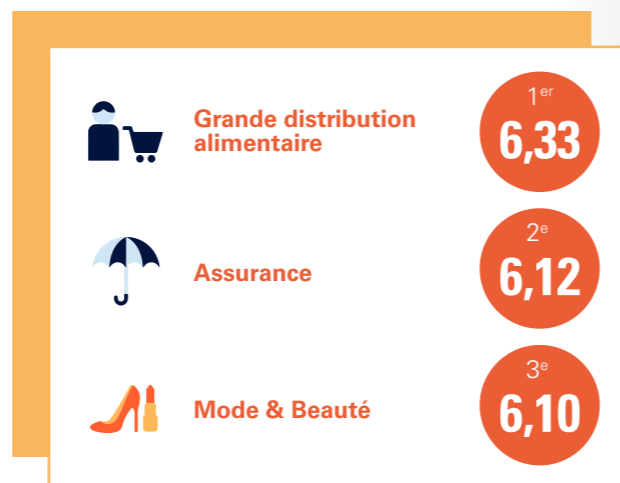
TOP 3 SECTEURS

De façon globale, l'ensemble des secteurs ne semble pas avoir convaincu les consommateurs et se voit attribuer des notes ESG assez basses. Cela montre le chemin important à parcourir pour les marques afin de renforcer leurs actions en matière d'ESG dans les expériences offertes aux clients.

Les secteurs qui se distinguent particulièrement sont ceux qui se sont emparés le plus tôt de la problématique. Poussés par des consommateurs exigeants et des contraintes réglementaires, les marques ont mis en place des actions concrètes et visibles dans l'expérience de chacun, comme l'anti-gaspillage, la traçabilité et la transparence quant à l'impact de leurs produits.

Portée par des marques adoptant des modèles économiques plus respectueux de l'environnement, **la grande distribution alimentaire** se distingue en occupant la première place du classement ESG des secteurs. En effet, de plus en plus d'enseignes proposent des produits biologiques, de saison, cultivés localement et sans l'usage de pesticides ou d'engrais nocifs pour l'environnement. Elles pratiquent une gestion des déchets plus responsable, en favorisant le vrac, les systèmes de consigne et la vente de produits amochés ou en fin de vie. Si des enseignes telles que Biocoop ou La Vie Claire ont fait de l'ESG leur raison d'être, l'ensemble des acteurs du secteur l'ont intégré dans leur stratégie.

Les **sociétés d'assurance** sont également perçues comme des acteurs engagés, notamment par leur action sur le sociétal, dont certaines ont fait le cœur de leur stratégie. Sur l'aspect environnemental, ces sociétés fortement impactées par les conséquences de la dégradation du climat déploient des initiatives concrètes



pour aider à limiter les impacts. Les plus matures limitent, voire refusent, la couverture de projets liés aux activités les plus polluantes. La MAIF précurseur sur le sujet a inscrit cet engagement dans ses statuts en devenant société à mission dès 2020.

Enfin, le secteur **Mode & Beauté**, particulièrement exposé aux problématiques ESG par ses produits et sa représentation de la société, a une performance contrastée. Si la «fast fashion» est le symbole d'une surconsommation, certaines marques sont les précurseurs de modèles plus responsables reposant sur la durabilité des produits, la location et la seconde main, à l'image de Vinted. Les meilleures intègrent les aspects ESG tout au long de la chaîne de valeur, de l'approvisionnement au recyclage, en passant par la production maîtrisée et locale. Elles développent ainsi des produits naturels, respectueux de l'environnement et durables. On peut ici citer Yves Rocher.

LES 3 MARQUES OBTENANT LES MEILLEURES NOTATIONS ESG

1^{er}
7,49

BackMarket : pionnière de l'économie circulaire et de la technologie responsable

Back Market, première marketplace française spécialisée dans le reconditionnement d'appareils électroniques, se hisse à la tête de notre classement ESG. Cette start-up, transformée en société à mission l'an dernier, a renforcé son engagement RSE en décrochant cette année la certification B Corp. Celle-ci est attribuée aux entreprises qui dépassent les normes traditionnelles en termes de performance sociale et environnementale.

Né de la volonté de promouvoir une économie circulaire, Back Market a fait de la minimisation de l'impact environnemental son combat principal. Au-delà de l'achat et de la revente d'appareils, l'entreprise ambitionne de développer une véritable culture du reconditionnement. Dans cette optique, Back Market s'est associé à BNP Paribas Cardif et bolttech pour lancer le programme «Re.Purpose Careers». Cette initiative propose des formations dédiées aux métiers de la réparation, renforçant ainsi la vision d'une technologie durable et responsable.

2^e
7,38



Biocoop : une approche ESG complète alliant écologie, solidarité et transparence

Biocoop s'illustre par des actions sur chacun des piliers ESG. En termes d'environnement, Biocoop propose uniquement des produits biologiques, cultivés sans utilisation de pesticides. La chaîne d'approvisionnement privilégie les circuits courts pour limiter les émissions liées aux transports d'une part et pour soutenir les agriculteurs locaux d'autre part.

sociétale radicale. Il soutient des projets d'intérêt général ayant pour vocation de lutter contre l'injustice sociale, la précarité alimentaire et le dérèglement climatique.

D'un point de vue social, Biocoop a lancé un fonds de dotation pour impulser une transition

Enfin, du point de vue de la gouvernance de l'entreprise, le fonctionnement de Biocoop est celui d'une coopérative favorisant une prise de décision démocratique et une responsabilité accrue envers ses producteurs, salariés et consommateurs.

3^e
7,19



La Vie Claire : reconnue pour son engagement en faveur de la bio-responsabilité

Le podium score ESG compte en troisième position un second acteur de l'agroalimentaire : La Vie Claire. Pionnière de la distribution de produits biologiques en France, La Vie Claire est aujourd'hui un acteur majeur des enseignes bio sur le marché spécialisé. La marque s'engage à garantir des produits biologiques et naturels de qualité irréprochable grâce à un cahier des charges unique. Celui-ci intègre un certain nombre de critères ESG comme le respect de la saisonnalité des produits ou le respect des sols et des terres agricoles...

La Vie Claire se veut également actrice dans le développement plus global de la filière bio en France en apportant à ses fournisseurs un soutien fort pour le démarrage et la pérennisation de leurs activités.

Enfin, La Vie Claire bénéficie du label Bioentreprisedurable® qui reflète ses engagements forts en termes de stratégie RSE.

L'IA ET LES SIX PILIERS DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Les analyses de cette année démontrent que l'IA redéfinit les critères d'excellence de l'expérience client, entraînant des améliorations significatives aussi bien pour les clients que pour les entreprises.

L'analyse de l'expérience client, au prisme des Six Piliers définis par KPMG, permet aux organisations d'évaluer la qualité des expériences délivrées de bout en bout et ce, quel que soit le secteur. Les organisations leaders démontrent une parfaite maîtrise de ces Six Piliers.

Dans une ère où l'IA rebat les cartes, adresser ces piliers devient plus qu'essentiel pour les organisations qui souhaitent maximiser les opportunités et minimiser les risques.

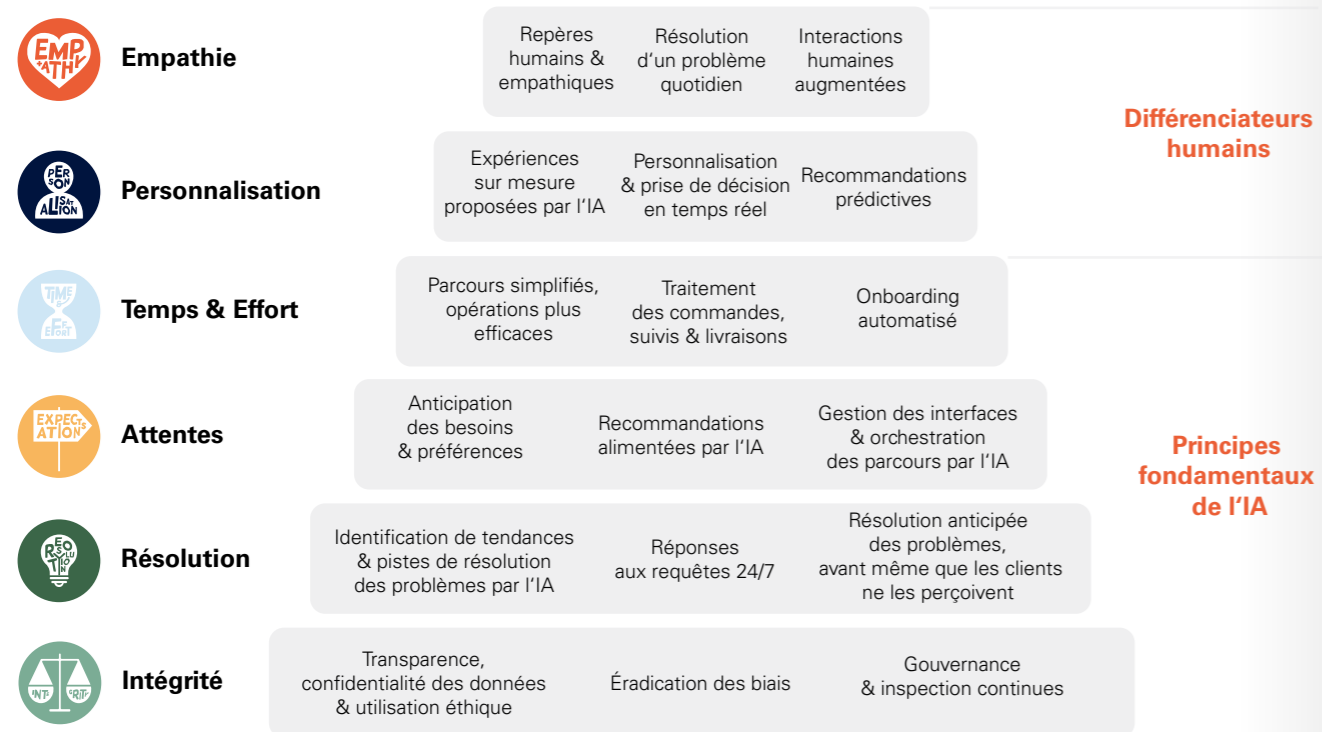
Pour garantir une expérience client optimale, on peut analyser les Six Piliers en utilisant une hiérarchie de Maslow. Cette approche permet de comprendre comment chaque pilier contribue à satisfaire des besoins progressifs.

À sa base, on retrouve des critères fondamentaux de l'expérience client, à savoir l'Intégrité de la marque et sa capacité de Résolution des problèmes rencontrés. À son sommet,

on retrouve les piliers Empathie et Personnalisation, dont la maîtrise permet de créer des interactions privilégiées avec les clients, pouvant conduire in fine à leur fidélisation.

La mise en perspective de cette hiérarchie avec les nouvelles capacités de l'IA permet de déterminer avec précision les domaines dans lesquels les efforts organisationnels et les investissements technologiques peuvent être concentrés.

En éliminant les sources de méfiance, les problèmes non résolus, et les attentes non adressées, il est possible de renforcer les basiques de l'expérience à travers l'IA. L'IA joue alors un rôle clé pour simplifier les échanges avec les organisations, faciliter l'adaptation de la marque à la situation du client et renforcer la capacité à démontrer une proximité avec lui. L'IA a un rôle prépondérant dans le renforcement des interactions humaines.



LES CHAMPIONS – TOP 10

En 2023, **l'inflation** a été le principal perturbateur de l'expérience client, entraînant une baisse générale des indices de l'étude CEE. En effet, face à une hausse des attentes des consommateurs, les déceptions ont été nombreuses. Et rares sont les marques qui ont réussi à maintenir ou améliorer la qualité de leurs produits et services.

Ainsi, dans ce contexte économique et social difficile, c'est la capacité à comprendre le client et son parcours en quasi temps réel, grâce à une maîtrise avancée de la **data** qui a souri aux meilleures entreprises du classement. Elle leur a permis de réagir et d'adapter les expériences offertes à leurs clients en proposant des **services hyper-personnalisés et une relation client de qualité**. Agiles et novatrices, ces entreprises ont su optimiser les interactions tout au long du parcours client avec un effort marquant sur les services clients et les programmes de loyauté permettant de fidéliser et de renforcer la satisfaction client.

Le Top 10 salue des marques, qui au-delà de la qualité reconnue de leurs produits et services, ont, depuis des années, su déployer des expériences perçues comme remarquables et renouvelées sur tous leurs canaux.



1^{er}
7,94



Une écoute client systématique au service d'une expérience impactante, individualisée et humaine

Cette année, « l'assureur militant » revient en première position du classement CEE* avec un score de **7,94**. Il confirme une nouvelle fois l'excellence des expériences proposées à ses sociétaires et apparaît pour la 5^e édition de suite dans le Top 5 des marques les plus reconnues de notre classement.

Si, comme pour la plupart des marques du classement cette année, on observe une baisse marquée sur l'ensemble des piliers, MAIF parvient à maintenir un niveau remarquable par rapport à ses concurrents.

Dans une conjoncture où les assureurs sont confrontés au défi de maintenir des tarifs abordables tout en couvrant efficacement les risques croissants, MAIF a pris le parti de lancer son dividende écologique. 10% de ses résultats annuels sont dorénavant versés à des projets de solidarité climatique et de régénération de la biodiversité. Au-delà de la création du Fonds MAIF pour le vivant et de l'annonce des 3 premiers projets financés grâce au dividende écologique, MAIF a lancé la constitution du comité d'instruction constitué de sociétaires, salariés et militants (plus de 1000 candidatures). Le premier processus d'appels à projets qui a eu un grand succès.

L'intégrité (**8,05**), qui reste une de ses forces, est au cœur de ses valeurs de marque, qu'elle démontre à travers sa transparence et son engagement sociétal.

*CEE : Customer Experience Excellence

MAIF a su investir dans l'innovation et la digitalisation de ses services, tout en maintenant le niveau d'expérience souhaité et reconnu par ses sociétaires :

« J'aime l'idée d'une assurance militante. Chaque fois que j'ai eu affaire avec la MAIF, c'était positif, le personnel que j'ai eu directement au téléphone est compétent et disponible. J'ai eu à déclarer un sinistre récemment. Je l'ai fait directement sur le site, je n'ai eu personne directement au téléphone et tout s'est très bien passé, rien à redire. »

Leurs efforts récents ont porté sur l'amélioration de la personnalisation (**7,98**) des échanges et la réduction des efforts (**8,13**) de leurs clients tout au long de leur parcours. Pour cela, MAIF a poursuivi le déploiement des parcours selfcare (questions sur les contrats, déclaration de sinistre...), tout en veillant à rendre possible le contact humain à tout moment.

La qualité de la relation sociétaire passe également par l'accompagnement au quotidien des conseillers et gestionnaires de sinistres, sur les dimensions techniques et relationnelles.

Enfin, MAIF affirme son engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale (**6,87**). Elle intègre des principes éthiques dans ses investissements. L'assureur soutient des projets à vocation sociale et environnementale tels que les investissements verts, la réduction de l'empreinte carbone, le soutien aux projets de covoiturage, la décarbonation et la transition énergétique.



2^e
7,92



Une démarche responsable et une stratégie digitale au service de l'expérience

La Maison de luxe, intégrée au classement pour la deuxième année consécutive, a progressé de manière significative, passant de la 10^e à la 2^e place, avec un score CEE de 7,92.

La marque continue sa progression en matière d'expérience client, et se positionne en tête sur 3 piliers : **Attentes (8,07)**, **Intégrité (8,10)** et **Personnalisation (8,03)**. Ces scores reflètent l'engagement de Chanel à proposer des expériences uniques et de qualité, reflétant l'excellence du luxe français et répondant aux attentes d'une clientèle exigeante.

Cette année, Chanel lance «**La Collection**», un programme de fidélité pour ses produits cosmétiques basé sur la gamification. Ce programme permet à la marque de renforcer sa désirabilité et l'engagement de sa clientèle, mais aussi de diversifier ses points de contact avec cette dernière.

Reconnue pour la qualité de ses services en boutique et l'excellence de ses produits, Chanel investit pour prolonger, sur le digital, une expérience client répondant aux codes de sa marque. Ces enjeux, liés à l'innovation technologique, sont l'opportunité de proposer des

services exclusifs et inédits, et des parcours client ultra-personnalisés grâce à la collecte de la data.

Pour exemple, LipsScanner, son application de «Virtual Try On». Elle fait usage de la réalité augmentée et de l'intelligence artificielle pour permettre à ses clients d'essayer des teintes de rouge à lèvres, sans avoir besoin de se rendre en boutique et tout en réduisant le nombre de retours produits. Côté « Fashion », ses miroirs connectés sont devenus une pierre angulaire de l'expérience de découverte des collections de prêt-à-porter. À travers ses investissements dans la technologie, la Maison cherche à faire du digital un atout supplémentaire pour délivrer une expérience unique à ses clients.

Si la qualité des expériences et des produits reste une forte attente des clients de la marque, ils sont toujours plus sensibles à ses engagements sur la RSE. Chanel a démultiplié les initiatives marquantes en lançant sa ligne de soins éco-responsable «N°1», ou encore son rouge à lèvres rechargeable et sans plastique «31, Le Rouge».

3^e
7,88



Une obsession de qualité de service et d'expérience client portée par une optimisation continue des process

Louis Vuitton a réalisé une ascension remarquable, passant de la 26^e à la 3^e place du classement avec un score de 7,88.

La marque a notamment obtenu des scores exceptionnels dans les piliers **Intégrité (8,26)**, **Temps & Efforts (7,89)** et **Personnalisation (7,76)**. Ces résultats reflètent l'engagement fort de la marque dans le développement d'expériences sans couture, très qualitatives, répondant aux exigences d'une clientèle aux fortes attentes.

Afin de se donner les moyens de répondre efficacement aux défis technologiques, Louis Vuitton a déployé son «**Retail Lab**». Cette entité dédiée à l'innovation lui permet de faire émerger des solutions digitales et omnicanales.

En 2023, Louis Vuitton a fait le pari de confier sa collection Homme à Pharell Williams, permettant à la marque d'élargir son public en attirant une nouvelle génération de clients. Louis Vuitton continue ainsi de challenger les normes d'excellence dans l'industrie du luxe. La Maison déploie également

des initiatives lui insufflant une nouvelle énergie à travers notamment la transformation de ses boutiques et de sa communication.

Si la marque poursuit son positionnement exclusif à travers une politique de hausse des prix, elle a su maintenir une très haute qualité d'expérience client, dans toutes leurs interactions. Ces efforts sont soutenus par d'importants investissements autour de la donnée client et des capacités d'analyse et d'activation toujours plus fine et personnalisée.

La RSE est une préoccupation importante de la marque, notamment sur toute sa chaîne de production, de l'approvisionnement en matières premières jusqu'à l'utilisation de matériaux recyclés dans des gammes spécifiques. La marque s'engage dans une réduction importante de son impact environnemental et dans la préservation des ressources naturelles, à travers ses partenariats avec des ONG (People for wild life..)

4^e
7,88

5^e
7,86

MERCURE
HOTELS
NOVOTEL
HOTELS & RESORTS

Le groupe Accor s'installe dans le Top 5 avec Mercure et Novotel.

Cette année, Mercure et Novotel, les deux marques emblématiques du groupe Accor, se classent respectivement 4^e et 5^e du classement des entreprises offrant la meilleure expérience client. Cette performance est d'autant plus impressionnante compte tenu du contexte d'inflation et de la position de Novotel dans le classement de l'année dernière. En effet, si pour Mercure c'est une habitude de convoiter les premières places du classement, Novotel était à la 19^e position l'an dernier. Les deux marques maintiennent leur excellence en matière d'expérience client grâce à une culture servicielle poussée et humaine.

Avec son programme Heartist, Accor place le client au centre des attentions de ses collaborateurs dans l'objectif de proposer une expérience toujours plus personnalisée et mémorable. Le groupe s'équipe également d'outils dédiés au contrôle de la qualité de ses services. Il réalise des audits réguliers de ses établissements, basés sur une grille de standards élevés. Il surveille également méticuleusement la réputation des hôtels grâce au «Reputation Performance Score», pour garantir une expérience de haute qualité.

Mercure et Novotel s'engagent aussi fortement en matière de RSE, pour viser la neutralité carbone d'ici 2050. Elles mènent des actions concrètes pour éliminer les plastiques à usage unique, réduire le gaspillage alimentaire et labelliser leurs établissements.

Déployé depuis plusieurs années, le programme de fidélité d'Accor ALL est devenu un élément clé de l'expérience client. Il offre aux marques une connaissance intime de leurs clients à travers leurs usages et leur permet d'anticiper leurs attentes et de leur offrir des avantages exclusifs.

Les nombreux investissements du groupe dans l'innovation et la technologie ont permis de transformer les hôtels en lieux de vie, offrant une gamme complète de services au-delà de l'hébergement. Ils ont également permis de renforcer davantage les expériences offertes.

Mercure et Novotel ont su renouveler, ces dernières années, leur parc hôtelier à travers des rénovations et des améliorations constantes de l'offre proposée, tout en préservant leurs objectifs environnementaux, ce qui est reflété dans la perception positive des clients.



6^e
7,83

HERMÈS
PARIS

Un champion qui place son histoire au coeur de ses expériences

La Maison de luxe fait une entrée remarquée dans le classement CEE, grâce à un excellent score de 7,83 qui la propulse directement en 6^e position.

La performance notable d'Hermès repose principalement sur les piliers «**Intégrité**» (8,21), «**Personnalisation**» (7,86) et «**Résolution**» (7,83), démontrant une véritable cohérence, reconnue dans les expériences proposées.

En effet, Hermès fait preuve d'excellence tout au long du parcours client, du premier contact à l'après-vente. Elle combine produits d'exception, qualité de service en boutique, storytelling autour de la marque et un e-commerce robuste qui en font un modèle à suivre. Elle conjugue tradition et innovation, à travers une expérience omnicanale qui offre une immersion dans l'univers de la marque, toujours premium, aux clients du monde entier.

La relation client, pensée dans un mode «1 pour 1» tout au long du parcours client, est centrale à la qualité des expériences délivrées. Hermès déploie aussi une personnalisation toujours plus

poussée, permettant par exemple à ses clients de concevoir leurs produits en ligne et apportant une expérience unique au consommateur.

La marque embrasse pleinement son identité unique, aussi bien dans ses boutiques que dans le digital. Elle fait de son histoire un atout central, pour plonger ses clients dans son univers à travers des podcasts mettant en avant ses savoir-faire et ses artisans, poursuivant le dialogue avec ses adeptes sur ses réseaux sociaux.

La marque, reconnue notamment pour la qualité de ses produits et son ancrage territorial, s'inscrit naturellement dans une démarche durable. Elle la renforce depuis des années avec des initiatives comme Petit H sur l'upcycling, des efforts sur ses filières d'approvisionnement et partenariats, et un investissement fort dans la formation des artisans.

En somme, Hermès cherche à offrir des expériences omnicanales, aux mêmes standards que ses produits, créant des liens privilégiés et intemporels avec ses clients.

7^e
7,82

Krys

Krys consolide sa place dans le TOP 10 des champions de l'expérience client

Pour la 2^e année consécutive, Krys s'impose dans le Top 10 des marques les plus performantes sur l'expérience client et remporte le classement de son secteur, la Distribution Spécialisée.

Sa nouvelle plateforme de marque dévoilée cette année, mettant à l'honneur la notion de confiance, témoigne de **l'ambition du groupe de faire de Krys une des enseignes préférées des Français**. Le groupe fonde sa réussite sur l'innovation pour proposer une **expérience personnalisée**, basée sur la création de **relations de confiance** avec les clients, les opticiens associés, et ses collaborateurs.

Les **innovations pilotes**, lancées l'année dernière pour transformer les parcours clients, commencent à porter leurs fruits. Des initiatives, telles qu'un **système mesurant le comportement visuel** à travers des **casques de réalité virtuelle** et des **applications de recommandation** fondées sur l'analyse de la morphologie, sont progressivement intégrées au sein des magasins du groupe.

Toujours à l'affût des technologies de pointe, le groupe anticipe **les tendances qui pourraient redéfinir l'équilibre de l'écosystème**, en poursuivant ses investissements (impression 3D, IA, ...).

Sous le pilier «Intégrité», Krys consolide fermement son engagement, visant à insuffler une **évolution positive et durable au sein de la société autour de l'accès aux soins visuels et auditifs**.

La marque renforce ses engagements sociétaux en devenant un **partenaire majeur du Tour de France Femmes** avec Zwift. Ce partenariat se concrétise par l'**orchestration d'animations lors de l'événement**, offrant sur le parcours du tour l'accès à des soins et **dépistages gratuits**. D'autre part, elle s'engage dans la formation des jeunes avec **la création de «L'École by Krys Group»**, un centre de formation des apprentis.

Finalement, sa performance repose sur une empreinte locale forte, portée à la fois par son usine à Bazainville et son réseau de 1 500 points de vente, créant une proximité appréciée de ses clients.

8^e
7,80

Crédit Mutuel Un nouvel entrant au Top 10

Le Crédit Mutuel se hisse pour la première fois dans le Top 10 avec un score de 7,80, et devient le leader de son secteur. La marque se distingue particulièrement sur les piliers **Temps & Effort** (8,06), **Personnalisation** (7,89) et **Intégrité** (7,88).

Cette réussite repose notamment sur l'utilisation de la technologie et l'IA pour **augmenter la relation client et garantir une expérience client omnicanale**. Des technologies cognitives ont été intégrées à tous les points de contact, exploitant une variété de données telles que le texte, l'image et la voix pour renforcer la connaissance client et anticiper leurs attentes.

Le Crédit Mutuel Arkéa a établi un Data Office intégré au sein de son Pôle Innovation & Opérations visant à activer sa data pour renforcer sa proposition de valeur et optimiser l'efficacité opérationnelle, en alignement avec sa stratégie globale «Transitions 2024».

La banque des territoires a également mis en place un **concept innovant associant l'hu-**

main et le digital : les «Agences services».

Le Crédit Mutuel Nord Europe combine désormais la puissance de son réseau physique avec l'efficacité de ses services en ligne. Cette approche «phygitale» permet de répondre aux besoins des clients, en leur offrant la possibilité de choisir entre des interactions en ligne ou en personne, en fonction de leurs préférences individuelles. Ce concept offre une **solution souple et réactive, tout en étant personnalisable** afin de répondre instantanément à chaque demande spécifique.

Enfin, le Crédit Mutuel Arkéa renforce ses engagements en matière sociétale et environnementale en devenant **entreprise à mission**. En alignement avec ce nouveau statut, le modèle d'**IA générative développé par le Crédit Mutuel Arkéa accorde une grande importance à la sobriété énergétique**. Créé sur la base de 7 milliards de paramètres, soit 20 fois moins que de nombreux concurrents, ce modèle plus léger maintient un niveau de performance élevé tout en utilisant des ressources de manière plus responsable.

9^e
7,78

DECATHLON Façonner un modèle de consommation vertueux tout en améliorant l'expérience client

Decathlon, acteur disruptif depuis ses débuts, est perçu comme innovant constamment, de la conception du produit à la prestation de services. Cette année, l'entreprise figure dans notre Top 10 des leaders en matière de relation client, se distinguant sur le pilier **Temps & Effort** (8,03). Decathlon s'engage à offrir des expériences enrichissantes à ses clients en renouvelant son offre et repensant ses services pour s'adapter aux nouveaux modes de consommation.

L'enseigne propose une gamme complète couvrant la plupart des disciplines sportives. Elle continue également d'introduire des produits avant-gardistes, notamment grâce à ses laboratoires de recherche en France et à ses événements annuels dédiés à l'innovation.

Dans cette lancée, Decathlon a formulé un Plan de Transition 2020 - 2026 structuré autour de trois piliers : développer l'humain, préserver la nature et créer de la valeur durable. Ses initiatives ont permis au groupe de renforcer son pilier **Intégrité** (7,96).

Parmi ses initiatives majeures, on note l'adoption de l'écoconception pour l'ensemble de ses propres produits. On peut aussi souligner l'utilisation exclusive d'énergies renouvelables, une gamme de produits d'occasion ainsi que la garantie de réparabilité de 100% de leurs articles dans leurs ateliers.

En complément, Decathlon a lancé une nouvelle palette de services en vue de répondre aux évolutions des besoins client. L'enseigne propose des offres d'entretien et de reprise pour prolonger la vie des produits. Elle met aussi à disposition une gamme de location afin de contrer la surconsommation, et des services en ligne avec les Forfaits de mobilité durable proposés par de plus en plus d'entreprises.

Enfin, Decathlon a su développer une base loyale de clients, pour laquelle elle a déployé un programme de fidélité basé sur l'usage, et non la transaction seule, devenu un modèle du genre.

10^e
7,78



Quand la passion pour la culture rencontre la responsabilité sociale

La marque du Sud-Ouest intègre notre Top 10, après trois années de progression et de présence dans le Top 20. Elle a su se distinguer à travers la mission qu'elle se donne : démocratiser, revitaliser et animer la culture.

Enseigne singulière de la distribution de biens de loisirs culturels et créatifs en France, Cultura se distingue sur le pilier de la **Personnalisation** (7,99) en offrant une large gamme de produits et de services culturels et artistiques.

L'enseigne marque sa différence en lançant un programme relationnel «Cultur'addict». Ce dernier promeut les échanges entre les passionnés de culture, en leur permettant de se connecter au travers de communautés et de contenus dédiés. De même, **leur plateforme e-commerce est pensée comme un lieu de découverte** regorgeant de critiques littéraires, points de vue et avis de consommateurs, pour nourrir la réflexion et la créativité.

Concernant le pilier **Attente** (7,81), Cultura satisfait ses clients en quête de contenus variés grâce à **des formats innovants** qui permettent d'enrichir leur expérience. On peut, par exemple, citer les Createrviews, les Portraits Croisés, les podcasts «Perles de Culture», les sessions éducatives en boutique et les guides tutoriels détaillés.

La Fondation Cultura joue un rôle clé dans la **démocratisation et l'accès à la culture** pour tous, en accord avec la mission de la marque. Elle a notamment lancé des initiatives, comme la bourse scolaire aidant à fournir des ressources et des livres aux élèves dans le besoin.

L'engagement RSE de l'entreprise se manifeste finalement par le **lancement cette année du «kiosque de l'occasion»**. Les clients peuvent y donner ou y échanger leurs livres contre une e-carte cadeau Cultura. Cette initiative témoigne d'une préoccupation continue pour proposer des services durables et accessibles.

LES PLUS FORTES PROGRESSIONS

Dans une période challengeante pour l'expérience client, certaines marques ont su poursuivre leur progression, à contre-courant de leurs marchés et concurrents en activant les bons leviers pour progresser fortement dans le classement.

1^{er}
+79
places

PRINTEMPS

Une nouvelle stratégie récompensée par une progression exceptionnelle

En 2023, la performance du Printemps lui permet de passer de la 106^e à la 27^e place du classement CEE. La marque se distingue par ses scores élevés sur les piliers **Attentes** (7,48), **Intégrité** (7,74) et **Personnalisation** (7,69).

Printemps a lancé de nombreuses initiatives, visant à se moderniser et à faire évoluer son positionnement. On peut notamment citer la digitalisation du grand magasin avec l'ouverture de son site e-commerce (marketplace). C'est via ce canal de vente que la marque lance son concept de live shopping « En mode Printemps ». Également diffusé sur ses réseaux sociaux, cela permet de renforcer son approche omnicanale et de fédérer une réelle communauté tout en mettant en avant des produits et services à retrouver en boutique à l'instar de ses Personal Shopper.

Ces derniers renforcent la relation client grâce à des outils de clienteling. À l'avenir, la personnalisation de l'expérience s'illustrera aussi par de nouveaux services omnicanaux, bénéficiant d'une utilisation qualitative de la data.

Au cœur de sa stratégie, on retrouve les points de vente physiques. En effet, le Printemps a pour ambition d'être la destination incontournable de la clientèle locale et touristique, alliant émotion, innovation, et élégance. Une massive transformation des espaces s'est donc opérée, avec de nouveaux concepts (seconde main, événementiel, invendus, corner de produits loungewear, etc.) qui viennent répondre aux attentes d'une clientèle en quête d'expériences inédites et variées.

2^e
+73
places

BackMarket

Ascension soutenue par une première place dominante dans le pilier ESG

Cette année, Back Market passe de la 133^e à la 60^e place (+73), grâce à une progression de son score CEE (7,39, +0,10) pendant que la grande majorité des marques de son secteur ont observé une baisse globale de leurs notes. Cette dynamique propulse Back Market dans le Top 15 des marques de distribution spécialisée.

Elle se hisse à la première place du classement ESG avec un score de 7,49 avec une proposition de valeur, centrée sur la seconde main dans une année marquée par l'inflation et une baisse du pouvoir d'achat.

Back Market a été perçu par les consommateurs comme rendant attrayant le monde du reconditionnement d'appareils électroniques, surfant sur

la révolution de l'ESG via une communication perçue comme impactante et décalée et en modernisant le modèle. Elle a su convaincre ses consommateurs en sécurisant leurs achats, en pratiquant une transparence sur l'ensemble de la chaîne de reconditionnement, et leur offrant la capacité à changer d'avis en sus d'une garantie de 12 mois.

La licorne affiche aussi des scores élevés sur les piliers **Temps et Effort** (7,72) et **Personnalisation** (7,52). Ces scores attestent de la qualité de son site qui répond aux meilleurs standards du web, notamment sur la recherche de produits d'occasion et son ergonomie appréciée de ses utilisateurs.

3^e
+70
places

Norauto

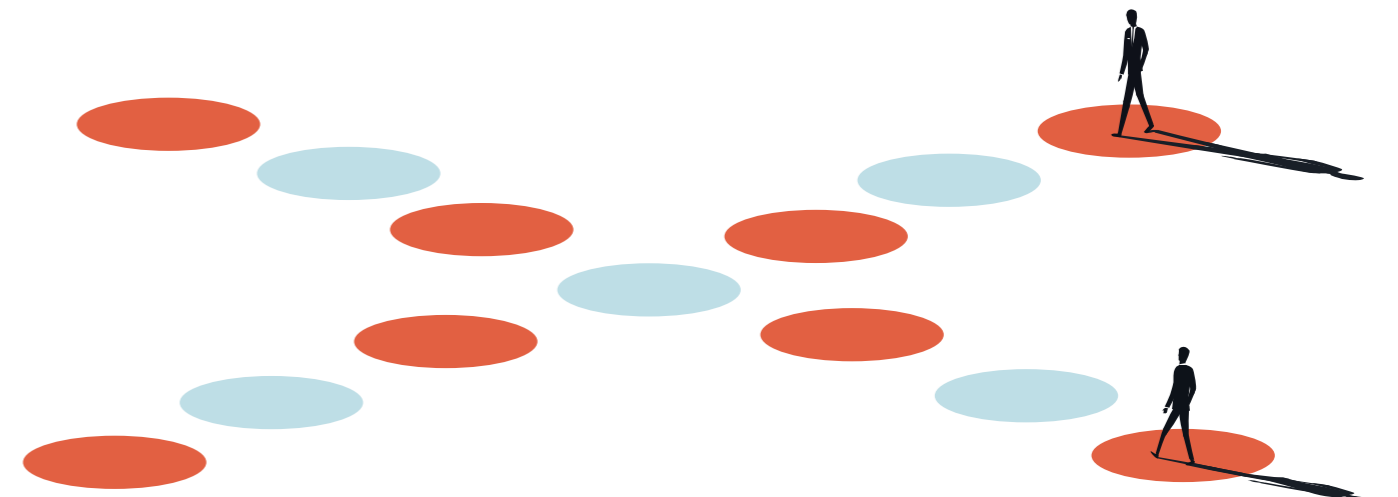
Norauto progresse grâce à des innovations en matière de services

Norauto démontre aussi une performance remarquable, passant de la 159^e à la 89^e place du classement, affichant un score CEE de 7,19, en légère hausse dans un secteur baissier. Cette progression s'explique par la croissance de 5 de ses 6 piliers, démontrant une évolution très positive des expériences proposées par cet acteur majeur de l'entretien et de la vente de pièces automobiles.

En 2022, Norauto a mis l'accent sur l'amélioration de l'expérience omnicanale. Leur initiative phare a été l'adoption d'Openbravo POS en tant que plateforme technologique dédiée au commerce omnicanal. Cela se traduit par une expérience utilisateur enrichie grâce à des fonctionnalités comme la réservation en ligne et des moteurs

de recherche optimisés. De plus, avec un réseau de plus de 400 centres à travers le pays, Norauto assure une accessibilité sans précédent.

Au-delà de services conventionnels tels que le changement de nom sur la carte grise ou le dépannage à domicile, Norauto innove avec des offres alignées sur ses engagements écologiques. Un exemple frappant est le « Pass entretien », qui propose un entretien régulier de véhicule à un forfait mensuel fixe. En parallèle, de nouveaux services en lien avec les mobilités émergentes ont vu le jour. Norauto propose la location et la réparation de vélos électriques, trottinettes, et même d'accessoires moins couramment utilisés comme des chaînes et coffres de toit, minimisant ainsi la surconsommation.



TOP 40 DES MARQUES

Classement	Marque	Score CEE	Évolution VS 2022
1	MAIF	7,94	+1
2	Chanel	7,92	+8
3	Louis Vuitton	7,88	+23
4	Mercure	7,88	+2
5	Novotel	7,86	+14
6	Hermès	7,83	N/A
7	Krys	7,82	-3
8	Crédit Mutuel	7,80	+20
9	Decathlon	7,78	+14
10	Cultura	7,78	+4
11	Nespresso	7,77	+6
12	Okaidi-Obaïbi	7,75	-9
13	Parc Asterix	7,75	-12
14	Dior	7,74	-5
15	Amazon.fr	7,73	+19
16	Yves Rocher	7,72	+20
17	L'Occitane	7,70	+28
18	Swarovski	7,69	-5
19	GMF	7,69	+19
20	PayPal	7,69	-15
21	Nocibé	7,68	-5
22	Petit Bateau	7,67	-15
23	Pandora	7,63	-12
24	Puy du Fou	7,60	N/A
25	Optic 2000	7,60	-17
26	Ibis	7,58	+34
27	Printemps	7,57	+79
28	Disneyland Paris	7,57	-16
29	Histoire d'Or	7,55	+3
30	MACIF	7,55	+7
31	Etam	7,53	+17
32	KIKO Milano	7,53	-11
33	Fnac	7,52	+16
34	Orchestra	7,52	-16
35	Spotify	7,52	+6
36	Truffaut	7,52	+47
37	MAAF	7,51	+2
38	Marionnaud	7,51	+15
39	Biocoop	7,50	-17
40	Sephora	7,50	+2

*Top 40 sur 194 marques classées

FOCUS SECTORIEL

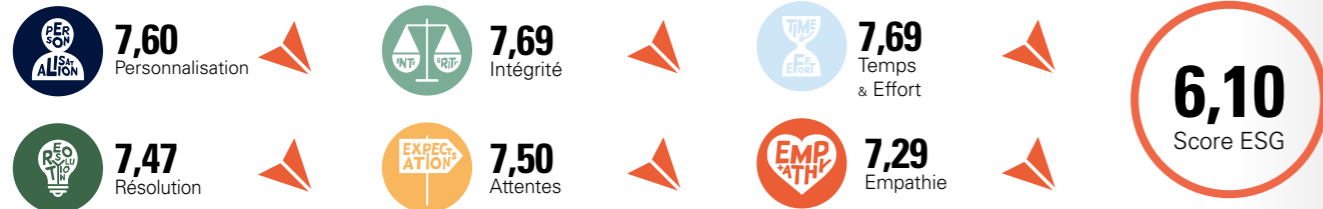
En 2023, l'ensemble des secteurs de l'étude enregistrent une diminution significative de leurs moyennes CEE. Les secteurs leaders sont ceux qui ont su maintenir une qualité de services importante malgré la hausse des coûts. Ils ont également réussi à poursuivre les innovations dans les expériences proposées via la technologie et les nouvelles manières de consommer au service d'une économie plus durable.

La Mode & Beauté reste 1er au classement pour la seconde année consécutive, tandis que les Divertissements et Loisirs progressent de 5 places pour prendre la seconde place tandis que la Distribution spécialisée complète le podium. Ces secteurs ont su s'adapter rapidement aux évolutions des attentes du consommateur et répondre à des besoins de nouvelles offres de services et le déploiement d'expériences uniques pour se distinguer auprès des consommateurs. Leurs importants investissements autour de la data client ont été moteurs dans cette réussite. Il les ont préparés à s'engager d'autant plus rapidement dans la prochaine révolution digitale accélérée par les IA génératives.

Secteurs	Personnalisation	Temps & Effort	Attentes	Intégrité	Résolution	Empathie	Score CEE	ESG
 Mode & Beauté	1	1	1	1	1	1	7,52	6,10
 Divertissements & Loisirs	2	6	2	2	2	3	7,26	6,07
 Distribution spécialisée	3	2	3	3	4	5	7,25	5,96
 Assurance	4	3	5	4	3	2	7,22	6,12
 Grande distribution Alimentaire	6	4	6	5	8	6	7,08	6,33
 Voyages & Hôtellerie	5	8	4	7	6	7	7,08	5,97
 Banque	7	7	8	6	5	8	7,96	5,82
 Restauration Rapide	8	5	7	8	7	4	7,06	5,91
 Énergies & Ressources naturelles	9	9	10	10	9	11	6,64	5,83
 Télécoms	10	10	11	9	10	10	6,64	5,65
 Logistique	11	11	9	11	11	9	6,60	5,51

MODE & BEAUTÉ

7,52
Score CEE



Pour la deuxième année consécutive, le secteur Mode & Beauté se positionne à la première place de l'étude CEE. Ce secteur, qui avait à cœur l'innovation produit, a pleinement saisi l'opportunité de mieux connaître ses clients à travers la data. Il a ainsi développé de nouvelles offres de services et des expériences uniques qui font la différence auprès des consommateurs.

Shopper Data et Retail Media, un combo gagnant pour les marques

La création d'expériences uniques et personnalisées repose toujours plus sur la capacité des marques à obtenir, stocker et activer une data client de qualité. Et c'est là que les meilleurs ont su faire la jointure entre la qualité de leurs offres de produits et de services, et cette maîtrise fine de la connaissance client. Les enseignes investissent massivement dans la collecte et l'activation de données, afin de proposer des parcours omnicanaux hyper-personnalisés à leurs clients.

À l'heure du «cookiless» annonçant la fin de la Third Party Data, de nombreux distributeurs (Sephora, Marionnaud, Galerie Lafayette...) investissent dans le Retail Média, créant leurs propres plateformes et s'ouvrant un nouveau canal de rentabilité. Le standard de ces nouveaux outils offre aux marques la capacité à mieux cibler les clients en poussant leurs produits de façon plus personnalisée et pertinente. Pour autant, c'est l'accès à la connaissance client, la capacité à segmenter les prospects et acheteurs et la possibilité de mieux suivre sa performance et de croiser ces analyses avec ses propres données (dans des «Clean Room») que plébiscitent les acteurs les plus matures du secteur.

Sur la data, l'heure est au «gagnant-gagnant» entre distributeurs et producteurs. Et ce nouvel eldorado attire de nombreuses convoitises avec des acteurs tiers qui commencent à se positionner en «fédérateur de données» pour massifier les plateformes... ajoutant un potentiel nouvel intermédiaire dans la chaîne de valeur.

Intelligence artificielle et réalité augmentée, un levier de l'engagement client

Depuis plusieurs années, les marques du secteur ont investi sur la réalité augmentée, technologie phare de la «beautytech». Elles comptent dessus pour renforcer leur proximité au client aussi bien en boutique qu'à distance. Les marques de luxe ont aussi su s'en emparer pour répondre aux exigences grandissantes de leurs clients. Chanel, leader du secteur, a notamment développé LipsScanner, qui permet de naviguer dans ses 400 références de rouge à lèvres. La marque a également intégré des miroirs connectés jusque dans ses boutiques mode.

L'essor de l'intelligence artificielle (IA) accélère encore les

transformations au sein des marques. Relation client, recommandations personnalisées, ou encore anticipation des besoins clients, autant d'aspects sur lesquels l'IA s'impose comme un **technologie indispensable** afin d'améliorer la **qualité des services** proposés aux consommateurs. Et les meilleurs ont bien compris son potentiel. Ils investissent d'ailleurs massivement dans cette nouvelle capacité au service de meilleures expériences et dans la peur de prendre du retard sur de nouveaux entrants plus agiles dans un secteur qui reste des plus compétitifs.

L'engagement écoresponsable des marques comme critère d'achat

Les consommateurs sont de plus en plus conscients de l'**impact environnemental** de leurs comportements d'achat. Ils s'orientent alors vers des **options plus responsables** et ont de réelles attentes vis-à-vis des **marques** en matière de **RSE**. Dans un contexte inflationniste, le **facteur prix** reste cependant **prédominant et ouvre un changement** de paradigme et des opportunités auprès de nouveaux business models. Pour exemple, le marché de la seconde main est un moyen de lutter contre le gaspillage tout en acquérant des produits à moindre coût. À ce titre, ce marché connaît une croissance exponentielle.

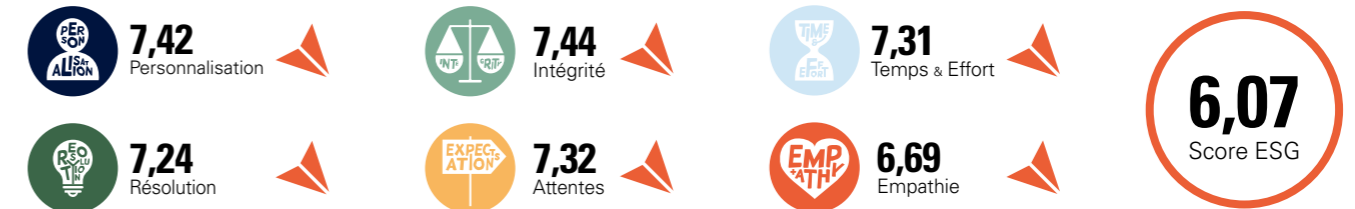
De nombreuses marques s'emparent du sujet. Prenons Zara qui a lancé en novembre 2022 sa plateforme de seconde main Pre-Owned. Dans la beauté, l'écoresponsabilité a aussi fait évoluer l'offre produit jusqu'à la plus premium. Chanel par exemple a lancé N°1, une ligne écoresponsable avec 97% d'ingrédients d'origine naturelle et certains emballages rechargeables.

« J'apprécie leurs produits cosmétiques comme les crèmes de soins pour le visage et pour le corps, mais j'aime surtout leurs engagements éco-bio »



DIVERTISSEMENT & LOISIRS

7,26
Score CEE



Le secteur du divertissement et des loisirs réalise une progression remarquable, passant de la 7 à la 2^{de} place du classement cette année. Cette performance est d'autant plus notable que le secteur fait face à de nombreux défis : l'intensification de la concurrence (nouveaux acteurs vs mouvements de consolidation), les enjeux de la protection des artistes à l'heure de l'IA et du streaming, la nécessité de créer toujours plus de contenus et d'expériences originales...

Dans une course effrénée aux parts d'attention, le secteur se transforme

Le marché des divertissements à la demande est un véritable jeu de chaises musicales rythmé par l'entrée de nouvelles plateformes (Paramount, Warner...), l'émergence d'offres de niche, ou encore par les fusions ou disparitions de certains acteurs (Salto).

Alors que le nombre de nouveaux abonnés ralentit, **les entreprises du secteur doivent se livrer à une stratégie de conquête au sein de leur marché** dont l'une des conséquences est la lutte contre le sharing. Ces décisions peuvent cependant avoir négativement impacté la performance du secteur sur le pilier Attentes. **La fidélisation est à l'ordre du jour et passera avant tout par la diversification et l'exclusivité des contenus.** À titre d'exemple, Canal+, qui propose de multiples formats incluant cinéma d'auteur, créations originales et sport, est la seule plateforme qui progresse sur la dimension **Fidélité**.

Un secteur face au défi de la rentabilité

En 2023, **les entreprises du secteur ont majoritairement révisé leurs tarifs pour préserver leur rentabilité face à l'inflation, à la concurrence et à d'importants coûts de production.** Une exception pour les jeux d'argent et de hasard qui, eux, connaissent une intensification de la demande.

Plusieurs acteurs ont recours à un **mécanisme de polarisation de l'offre d'abonnement** :

- **Augmentation du prix des services sans publicité** qui conduit les consommateurs à mieux sélectionner leurs abonnements.
- **Création d'offres d'appel avec publicité**, populaires auprès des foyers modestes et permettant une rétention partielle de la clientèle désabonnée.

Si ces changements semblent relativement payants – **2^e plus faible baisse sur le pilier rapport qualité-prix** – force est de constater que les services gratuits (ex. Youtube) se démarquent particulièrement cette année.

Les nouvelles technologies font leur show !

À l'aune des expériences « sans couture », la démultiplication des moyens de consommer ces médias reste très challengeant pour le secteur. Ceci vient impacter le pilier Temps & Efforts qui connaît une baisse marquée cette année. Les plateformes de streaming, telles que Spotify, continuent d'investir dans **leurs algorithmes de recommandation grâce à l'intelligence artificielle**. En parallèle, d'autres tentent de **combinaison de multiples technologies pour proposer une expérience client plus immersive et réactive**. On peut citer, chez les acteurs les plus avancés des paris en ligne, la simulation d'**espaces de jeu en réalité virtuelle**, intégrant des recommandations basées sur les comportements clients. Ces acteurs recourent également à la blockchain pour tracer les **transactions et lutter contre la fraude**. Pari gagnant pour ces investissements puisque les acteurs des jeux d'argent et de hasard se montrent très résilients face à la baisse des scores CEE cette année.

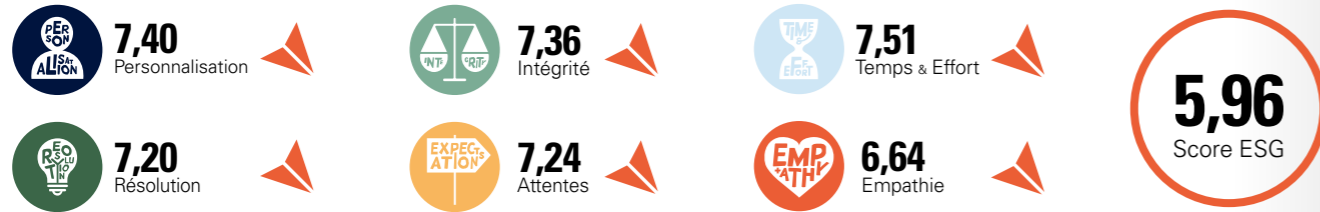
Alors que le secteur du divertissement offre une multitude d'opportunités pour l'application des nouvelles technologies, **ces dernières sont aussi source de craintes pour les artistes**. En témoignent les récentes grèves à Hollywood contre l'usage de l'IA générative à l'écran (en remplacement d'acteurs) comme dans la création de contenus...

« J'aime recevoir les notifications de sorties d'album de mes chanteurs préférés. »



DISTRIBUTION SPÉCIALISÉE

7,25
Score CEE



Très impacté par les crises successives (Covid, inflation...), le secteur a su réagir et s'adapter à la hausse des exigences des clients devenant le premier secteur sur le critère « qualité-prix ». Cela cache des réalités diverses. Là où nombre de marques ont été fragilisées, les leaders ont su faire face aux défis des transformations technologiques et environnementales pour réinventer leur offre et réenchanter leur relation client.

Un secteur fortement chamboulé par la crise

Si la distribution spécialisée grimpe d'une place au classement CEE des secteurs, pour se positionner en 3e place avec le score de 7,25, il a néanmoins connu quelques turbulences, tout au long de l'année 2023. N'échappant pas à la tendance globale, il obtient des notes moins fortes sur l'ensemble de ses piliers. Cette baisse s'explique notamment par le contexte de crise inflationniste qui touche l'hexagone, rendant les clients plus exigeants face à la hausse des prix. Il obtient ainsi son score le plus faible sur le pilier Empathie (6,64) et enregistre une forte baisse sur le pilier des Attentes (-0,31 pt).

Le secteur est, cette année, leader sur le critère qualité-prix. Cela souligne l'action des marques qui ont su rapidement réagir et s'adapter pour revoir leurs offres et qualité de services. Néanmoins, toutes n'y sont pas parvenues... En effet, le secteur qui a également subi le contrecoup des dettes accumulées durant la crise Covid a vu plusieurs marques majeures contraintes de fermer de nombreux points de vente et de réduire leurs effectifs. Cela a, par exemple, été le cas pour Conforama, Mano Mano... Certaines marques ont même été jusqu'à mettre la clef sous la porte.

Face à une concurrence accrue, des prix en hausse et des changements dans les modes de consommation, il est crucial de faire évoluer les modèles, en particulier grâce à la technologie.

Entre évolution et révolution : se réinventer et accélérer avec la technologie

L'innovation reste le moteur de différenciation de l'expérience. Les marques leaders ont déployé de nombreux efforts en ce sens pour revoir leurs offres et réinventer la relation client. Location, abonnement, réparation, économie circulaire deviennent omniprésents et commencent à représenter une part importante des revenus de ces marques.

La capacité des marques de la distribution spécialisée à se réinventer repose sur le déploiement de stacks technologiques modernes couplés à la maîtrise de la donnée client et du marketing associé. Le retail média prend de l'ampleur. Il ouvre d'autres voies de rentabilité. Et la capacité à capturer et engager le client pousse les meilleurs à repenser leurs programmes de fidélité, anciennement transactionnel et de plus en plus basé sur l'engagement et l'usage. L'investissement sur ce type de sujets est récompensé par une

compréhension approfondie du client et de ses comportements d'achats, indispensable pour prendre les bonnes décisions stratégiques.

L'arrivée à maturité des technologies et cas d'usages autour de l'IA générative crée un nouveau mouvement d'accélération. Elle ouvre également de nombreuses opportunités pour les marques du retail d'optimiser leurs marges, de gagner des parts de marché en répondant aux attentes changeantes des clients et de transformer en profondeur les expériences proposées.

Face aux défis environnementaux, le consommateur se montre plus sensible et exigeant

À l'heure des défis posés par les préoccupations environnementales, la technologie apporte une partie de la réponse, mais cela ne suffit pas. La prise de conscience collective de l'urgence climatique pousse les consommateurs à réclamer davantage de transparence concernant l'origine des produits, leurs conceptions et compositions. Ils favorisent désormais les marques adoptant un modèle économique plus respectueux de l'environnement, comme en atteste la performance de Back Market, qui affiche l'une des plus fortes progressions de l'étude CEE 2023.

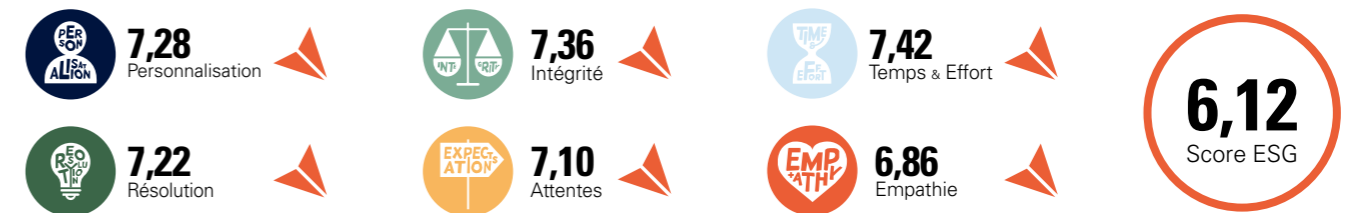
Les attentes et les contraintes réglementaires poussent les acteurs historiques à réinventer leurs modèles économiques. Les meilleurs l'ont compris et déploient de nombreuses initiatives comme le recyclage des lunettes par la Fondation Krys ou l'abonnement Darty Max pour l'entretien et la réparation en illimité... Plus que jamais, le challenge est de répondre aux aspirations des consommateurs en combinant praticité et sobriété dans des produits et services innovants et différenciants qui réduisent l'empreinte environnementale tout en créant de la valeur.

« Toujours un très bon accueil, une disponibilité sans faille et des prix honnêtes chez Krys. Franchement rien à redire, je reste cliente chez eux. »



ASSURANCE

7,22
Score CEE



Dans une année marquée par l'intensification des phénomènes climatiques extrêmes, les tensions urbaines et l'inflation, les assureurs ont dû repenser leurs approches face à des clients aux fortes attentes et à un marché concurrentiel toujours plus ouvert. Le secteur, chahuté dans notre classement, poursuit sa mue à travers les investissements dans la technologie au profit d'expériences personnalisées et des stratégies ESG assumées.

La nécessité d'une communication transparente

Alors que les coûts augmentent, les primes d'assurance connaissent elles aussi une hausse importante. Les assureurs sont confrontés **au défi de maintenir des tarifs abordables tout en couvrant efficacement les risques croissants.**

Afin de minimiser l'impact de cette réalité économique, les compagnies d'assurance se doivent de rechercher des mécanismes pour contenir les coûts tout en instaurant **une transparence sur les motifs sous-jacents des révisions tarifaires** (Intégrité : 8,05). De plus, elles peuvent mettre à disposition des **options de couverture modulaires**, permettant ainsi aux assurés d'ajuster leurs polices en fonction de leur budget et des évolutions de leurs besoins. Par une gestion proactive des défis posés par l'inflation, les meilleurs préservent la qualité de leur relation avec leur clientèle (Empathie : 7,55).

Des expériences client toujours plus personnalisées, basées sur la capacité à activer la Data

L'expérience client reste une préoccupation majeure des assureurs dans un marché fortement concurrentiel, challengé par les réglementations facilitant les changements de police. Les leaders ont su faire de la connaissance client la pierre angulaire de l'amélioration des expériences. Ils se sont attelés à déployer des solutions technologiques pour renforcer leurs capacités à obtenir de la data, la mettre à disposition de leurs équipes et disposer des moyens de l'activer toujours plus finement sur l'ensemble des canaux.

Ce secteur, qui a déjà largement embrassé l'utilisation des algorithmes dans sa gestion, n'a pas tardé à s'emparer des capacités des IA génératives pour repenser ses offres et services. De premiers cas d'usages ont vu le jour pour renforcer les centres d'appels, « augmenter » les opérateurs (voire les remplacer), compléter leurs capacités en matière de conseils et de recommandations. Sur le web et les réseaux sociaux, les premiers « Bot AI Gen » viennent changer

les interactions avec le client. Ils deviennent de véritables assistants révolutionnant la manière de naviguer dans un monde tourner vers le « self-care ».

Un effort accru sur les indicateurs ESG

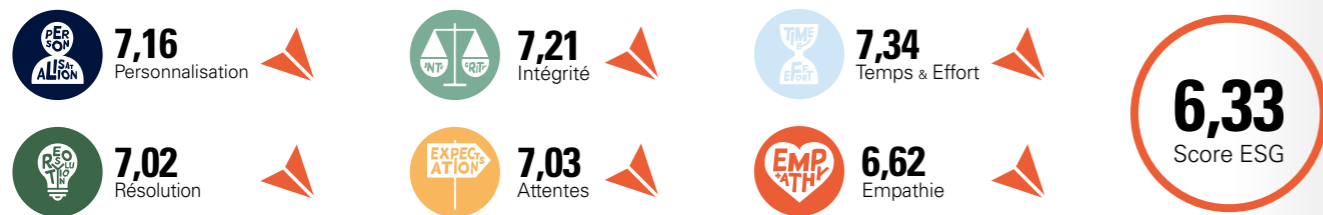
Confrontées à des enjeux majeurs en termes d'engagements ESG, les meilleurs ont su faire de ces nouvelles contraintes réglementaires un atout de différenciation dans leur communication et argumentaire de vente. Pour aller plus loin et démontrer la qualité de leurs actions et engagements, elles ont pu développer **des indicateurs personnalisés mesurant concrètement leur impact, et ainsi suivre le déploiement de ces stratégies dans le temps.**

« J'aime l'idée d'une assurance militante et disponible. À chaque fois que j'ai eu affaire à la MAIF, que ce soit en ligne ou directement au téléphone avec son personnel compétent, c'était positif. Rien à redire. »



GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE

7,08
Score CEE



La grande distribution alimentaire occupe une place centrale dans le quotidien des Français. Particulièrement impacté par l'inflation et fortement concurrentiel, ce secteur est devenu un terrain propice pour l'innovation, servant ainsi de modèle pour les marques d'autres secteurs. Dans le cadre de cette étude, les consommateurs ont notamment salué les efforts investis dans l'ESG, faisant de la grande distribution alimentaire le premier leader sectoriel à ce niveau.

Les marques distributeurs, acteurs de confiance

En 2023, l'inflation a sévèrement touché les produits de première nécessité, entraînant ainsi des répercussions directes sur les finances des ménages français. Pour sauvegarder leur pouvoir d'achat, les grandes enseignes de distribution alimentaire ont réagi promptement en instaurant des mesures concrètes. La mise en place de paniers anti-inflation en est un exemple. Elles ont également tiré parti de la crise pour promouvoir davantage leurs marques distributeurs, plébiscitées par les consommateurs en raison de leur attractivité tarifaire. Aujourd'hui, les distributeurs sont plus que jamais considérés comme des marques à part entière et s'efforcent de renforcer la fidélité de leurs clients.

En parallèle, les détaillants ont renforcé leurs initiatives promotionnelles et élargi leur gamme de produits, particulièrement lors de la mise en œuvre de mesures anti-inflation, afin de mieux répondre aux contraintes budgétaires des clients. Cela a contribué à les positionner comme des acteurs de confiance aux yeux des consommateurs.

La data, moteur de l'expérience client et nouvelle source de revenus

L'abondance de données collectées par les distributeurs représente une précieuse ressource pour les marques. Ces données ouvrent la voie à une analyse approfondie des tendances et des besoins des consommateurs, jusqu'ici plutôt réservée aux acteurs du commerce en ligne (retail media). Bien que ce modèle ait déjà été adopté avec succès par des pure players tels qu'Amazon, il est encore relativement récent pour des distributeurs historiques comme Carrefour.

La mise à disposition de ces données revêt une importance cruciale ouvrant la voie à un nouveau canal de rentabilité pour les enseignes. En effet, les marques disponibles en magasin sont prêtes à investir des budgets considérables pour les exploiter : mise en avant de leurs produits au bon segment client et amélioration des prévisions et chaînes logistiques. Certaines

marques plus matures envisagent même de croiser leurs données via des clean rooms pour optimiser leur mix marketing.

L'ESG, un défi quotidien où le secteur se positionne en leader

Positionné en tête du classement ESG, le secteur de la grande distribution alimentaire a considérablement renforcé ses initiatives en faveur d'une consommation plus responsable. Les marques encouragent les ventes en circuit court. Elles s'impliquent dans l'amélioration de la gestion des déchets (par le biais de la consigne et du vrac). Elles luttent également contre le gaspillage alimentaire (en collaborant avec des start-ups telles que Too Good To Go ou Phenix). Ces efforts sont visibles et ont été très bien accueillis par les consommateurs. Cette 1^{re} position qu'occupe le secteur au niveau du classement ESG est largement portée par 4 marques spécialisées dans le bio, Biocoop, La Vie Claire, Bio c' Bon et Naturalia. Bien que l'engagement de ces marques soit salué, la viabilité de leur modèle économique reste à démontrer. En 2023, elles ont enregistré des baisses importantes de leurs ventes. Alors que le prix demeure un critère d'achat crucial, ces marques sont confrontées à un défi majeur : rendre la consommation responsable accessible à tous.

« Ce que j'apprécie le plus : la qualité des produits locaux, le partenariat de Biocoop avec les éleveurs du coin et la mise en lumière de ces paysans ainsi que le soutien que la marque leur apporte. »

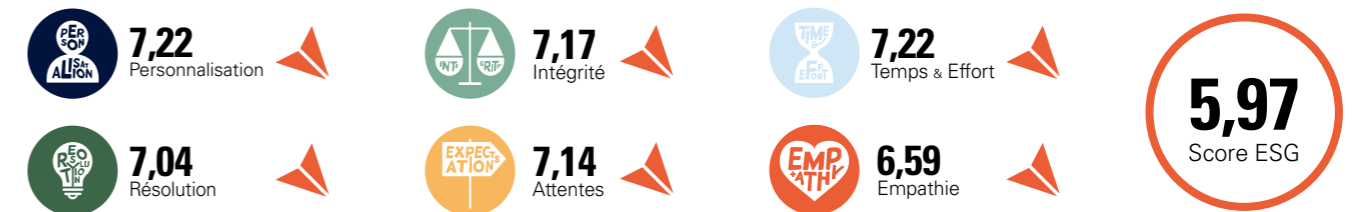
CHAMPION DU SECTEUR :

biocoop
LA BIO NOUS RASSEMBLE

39^e PLACE
dans le classement français de l'excellence de l'expérience client

VOYAGES & HÔTELLERIE

7,08
Score CEE



Alors que le rebond du tourisme s'accélère en 2023, avec notamment le retour d'une clientèle internationale, le secteur se voit à nouveau bousculé. En cause, un contexte économique et social marqué par les mouvements sociaux, l'inflation ou encore l'ouverture à la concurrence des transports. Si le secteur maintient sa 6^e place au classement cette année, ses acteurs devront jongler avec de nombreux paradoxes pour préserver leur santé financière sans compromettre l'expérience client. Ceci est d'autant plus vrai à l'approche des Jeux olympiques et paralympiques de 2024.

Valeur et dépenses, l'équation complexe

Dans un contexte inflationniste, le secteur du voyage et de l'hôtellerie enregistre **la plus forte baisse au niveau de la dimension Qualité / Prix** (-0.57 pts vs -0.38 pts au global), conséquence directe d'une équation complexe entre :

- Les **acteurs du secteur**, contraints de **relever leurs tarifs afin de préserver leurs marges** (augmentation du coût des matières premières, énergies, masse salariale...).
- Les **voyageurs**, en recherche des **meilleures conditions tarifaires** (prix, politique de remboursement, avantages fidélité...).

La sensibilité accrue des voyageurs au prix affecte également la valeur accordée aux options durables. Le secteur doit alors **réinventer son modèle pour concilier les « trois P » (Personnes, Planète, Profits)**.

À titre d'exemple, les entreprises peuvent investir dans leurs programmes de fidélité afin de récompenser particulièrement les clients choisissant des options de mobilité ou des séjours à faible impact, redynamisant ainsi la fidélisation qui a également été affectée négativement.

Innover et digitaliser au service de la connaissance client

Le secteur du tourisme a largement investi dans les technologies liées au voyage (applications pour les clients, expériences sans contact, etc.). Il lui apparaît désormais essentiel de se concentrer sur les données clients, les outils renforçant l'efficacité commerciale et les recommandations (avant et après le voyage).

Pour les acteurs des transports, capitaliser sur leur base de clients représente une opportunité de renforcer leur offre et leurs services en prévision d'une ouverture à la concurrence.

Apprivoiser les nouveaux usages, et se réadapter aux anciens

Les leaders du secteur ont développé leur capacité à s'adapter aux évolutions des usages avec plus d'agilité et à distinguer les réactions temporaires des comportements pérennes :

- Les déplacements professionnels et internationaux reprennent de l'ampleur, soutenus par la réouverture des frontières et l'essor du « Digital Nomadism ».
- Les voyages transformationnels, plébiscités par des voyageurs en quête de sens et d'authenticité, gagnent en popularité.
- Les actions en faveur de l'ESG sont de plus en plus nombreuses, obligeant à repenser les offres et services. Elles deviennent un nouvel argument de vente qui passe par des certifications agréées.

Les usages du futur sont encore à réinventer notamment pour l'industrie du transport qui continue à être fortement chamboulée par les changements de consommation et les contraintes environnementales.

« Pour l'anniversaire de ma femme, le personnel m'a proposé une formule à un prix très attractif : chambre vue sur mer avec bouquet de fleurs et bouteille de champagne grand cru. Voilà ce que j'appelle se soucier des désirs de la clientèle sans abuser des prix. Bravo Mercure ! »

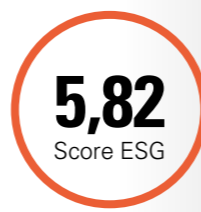
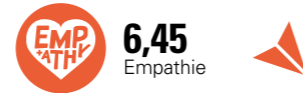
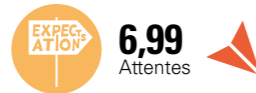
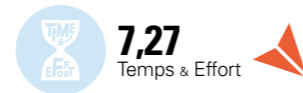
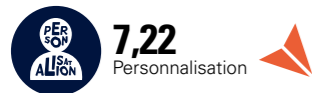
CHAMPION DU SECTEUR :

MERCURE
HOTELS

4^e PLACE
dans le classement français de l'excellence de l'expérience client

BANQUE

7,06
Score CEE



À l'ère des taux d'intérêt élevés, les banques sont confrontées à la double exigence. Elles doivent repenser leurs modèles relationnels tout en harmonisant l'intégration du digital et de la proximité en agence, afin de satisfaire les attentes grandissantes de leurs clients.

Le difficile équilibre entre digital et proximité client

Depuis 2020, la fermeture des agences bancaires s'est accélérée sous l'impact de la digitalisation des offres et des nouvelles attentes des consommateurs. Toutefois, au lieu de les condamner, certaines banques se sont mises au défi de réinventer la place de l'agence et du conseiller dans la relation client, en offrant une expérience client phygitale. Le profil de l'agence traditionnelle est bousculé au profit d'espaces conviviaux et ouverts permettant une meilleure proximité avec les clients. Le conseiller « augmenté » de demain s'appuiera sur les outils digitaux pour offrir une expérience client différenciée. L'adaptation à la demande de personnalisation de la relation client passera par une relation omnicanale, dans laquelle le conseiller sera « nomade » et alternera rendez-vous en agence, à distance et dans des tiers lieux.

Repenser le modèle relationnel dans ce nouveau contexte de taux

L'augmentation des taux d'intérêt représente un défi majeur pour les banques. Avec la disparition de produits d'appel liés aux taux bas, les banques doivent repenser leur modèle relationnel pour offrir une expérience différenciée et ainsi augmenter la rétention client dans un marché concurrentiel et volatil. Cette transition passe par la conception de nouvelles propositions de valeur. Celles-ci peuvent aller au-delà des services bancaires (ex. : marketplace) en exploitant les opportunités offertes par le digital et la data (OpenBanking) tout en accélérant la mise sur le marché. En parallèle, les banques doivent réenchanter l'expérience client en proposant des parcours omnicanaux, user-friendly et personnalisés grâce à une meilleure gestion et utilisation de la data.

Des investissements durables et socialement responsables pour les 18-35 ans

La demande croissante des clients (notamment des 18-35 ans) en matière de financement ESG (Environnemental, Social et de Gouvernance) reflète une tendance majeure dans le secteur financier. Les investisseurs et les consommateurs sont de plus en plus conscients de l'impact de leurs choix financiers sur le monde qui les entoure. Ils recherchent activement des produits et services financiers qui intègrent des critères ESG, favorisant ainsi des investissements durables et socialement responsables. Cette demande a incité de nombreuses institutions financières à développer des offres ESG, allant des fonds d'investissement aux prêts verts, pour répondre à cette préoccupation croissante en matière de durabilité et d'éthique. Elle reflète également une prise de conscience plus large. Celle de la nécessité de créer un avenir financier plus équilibré et respectueux de l'environnement, tout en offrant des opportunités de croissance significatives pour les entreprises qui intègrent les principes ESG dans leur modèle d'affaires.

« De faibles coûts et la proximité de l'agence. Un site convivial et facile d'utilisation. »

CHAMPION DU SECTEUR :

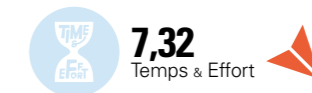
Crédit Mutuel

8^e PLACE

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

RESTAURATION RAPIDE

7,06
Score CEE



Le secteur de la restauration rapide se transforme pour s'ajuster aux exigences nouvelles des clients, intégrer une digitalisation accrue de ses opérations et faire face aux répercussions économiques de la récente crise sanitaire. Ces tendances redéfinissent la façon dont les restaurants opèrent et interagissent avec leur clientèle, faisant évoluer par la même occasion leur perception de l'expérience vécue.

Une adaptation nécessaire aux nouvelles attentes client et à l'évolution du marché

En 2023, l'inflation galopante a eu un double impact sur le secteur de la restauration. D'une part, les enseignes ont été contraintes d'ajuster leurs prix et/ou la qualité des produits et services proposés. Et d'autre part, les clients ont rehaussé leurs attentes, espérant plus que jamais trouver de bons rapports qualité/prix chez leurs restaurateurs.

Ces exigences ont également été alimentées par un engouement croissant pour une alimentation plus consciente (bio, circuits courts, véganisme...). Ces nouveaux modes de consommation représentent un véritable défi pour les restaurateurs. Ils obligent ces derniers à s'adapter pour répondre aux nouvelles attentes des clients en matière de durabilité et santé.

Enfin, la profession est incitée à repenser ses pratiques et à investir dans des solutions plus durables, en réaction à l'entrée en vigueur de nouvelles réglementations en matière d'ESG. À titre d'exemple, Columbus Café, leader du secteur, a lancé des initiatives. Parmi elles, on retrouve un partenariat avec Too Good To Go, le recyclage du marc de café, une plateforme d'eau aromatisée pour réduire les canettes, la suppression des pailles. L'enseigne a adopté de manière précoce l'adoption d'une vaisselle réutilisable précédant les réglementations environnementales.

Les séquelles de la crise sanitaire obligent les enseignes à optimiser leurs coûts

La sortie de la crise de la COVID-19 a laissé de nombreuses entreprises du secteur aux prises avec d'importantes dettes. Elles ont également subi une pénurie de main-d'œuvre qualifiée qui impacte négativement l'expérience client (rapidité du service, erreurs de commande, attention aux détails, etc.).

Si le modèle économique des acteurs de la restauration rapide leur a permis de rebondir plus facilement, les restaurateurs « traditionnels » tentent de réduire leurs coûts

parfois au détriment de l'expérience proposée (hausse des prix, limitation des portions, réduction du personnel).

Une forte digitalisation de la restauration rapide

L'essor des plateformes de restauration rapide (Uber Eats, Deliveroo, etc.), continue de prendre de l'ampleur pour répondre à la demande croissante de repas à emporter (en click & collect ou livraison). Cette expansion s'accompagne de difficultés en matière de contrôle des multiples canaux de ventes digitaux (expérience end-to-end), des prestataires (dark kitchen) et de la qualité de l'expérience qui en découle.

Parallèlement, la numérisation des restaurants s'accélère (menus sans contact, paiements dématérialisés, campagnes marketing via SMS, réservation en ligne, etc.). Celle-ci permet aux restaurateurs de proposer une expérience fluidifiée (ex. McDonald's qui intègre la géolocalisation à son application, paiement facilité par application).

« J'adore aller chez Columbus pour acheter des muffins. Les parfums sont originaux et les quantités sont en accord avec le prix. Petit plus pour la fidélité (récompensée à chaque passage) et son équipe accueillante et agréable. »

CHAMPION DU SECTEUR :

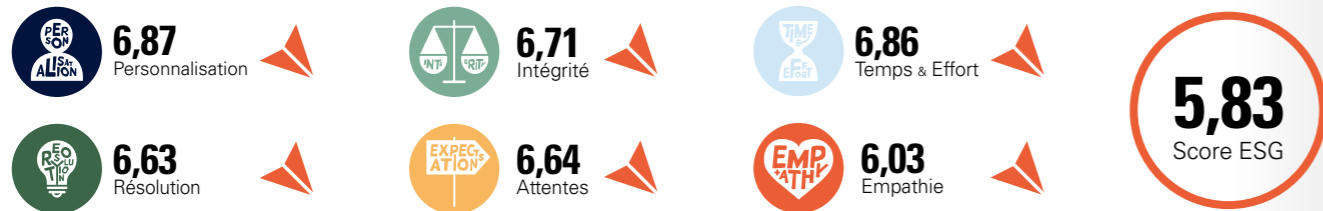


61^e PLACE

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

ÉNERGIE & RESSOURCES NATURELLES

6,64
Score CEE



Les acteurs du secteur évoluent dans un contexte mondial incertain et répercutent ce risque sur les consommateurs et les entreprises à travers des tarifs en hausse. Pour se distinguer, les leaders du secteur innovent sur les services, et s'emparent des besoins d'optimisation des consommations pour renforcer les expériences offertes à leurs clients.

L'importance de la transition énergétique dans un contexte géopolitique incertain

Les nombreux conflits dans le monde qui impliquent des pays ou régions exportatrices de pétrole et gaz, ainsi que la démultiplication des phénomènes météorologiques extrêmes ont une nouvelle fois tendu un marché déjà éprouvé. En effet, la dépendance aux énergies fossiles, aussi bien pour le carburant que pour l'habitat, pèse sur le portefeuille des particuliers et les marges des entreprises. La migration vers des alternatives renouvelables est une double opportunité de rassurer les consommateurs toujours plus attentifs à l'origine des produits et services achetés, et de gagner en autonomie en sécurisant l'approvisionnement. L'énergie «verte» est devenue un argument concurrentiel dans les offres renouvelées des opérateurs du secteur.

Fin de l'abondance, place à une relation sur mesure

Difficile dans ce secteur de se différencier par l'offre auprès des consommateurs. Les entreprises essaient alors d'engager leur clientèle par le développement de services complémentaires pour leur permettre d'améliorer leurs usages, réguler leur consommation et faciliter le pilotage de leurs travaux et dépenses.

Poussés par l'évolution du cadre réglementaire, les leaders du secteur se démarquent par de nouveaux services dédiés. À travers le dispositif des Certificats d'Économies d'Énergie (CEE) instauré par le gouvernement, les conseillers de TotalEnergies encouragent particuliers et professionnels à améliorer leur performance énergétique. Le simulateur de devis, disponible sur le site de l'entreprise, permet aux clients de comprendre le mécanisme des subventions et de vérifier leur éligibilité, tout en fournissant une source de prospects qualifiés pour l'énergéticien.

La proximité et l'expertise au service du consommateur

Les besoins de services liés à l'habitat évoluent influencés à la fois par la conjoncture économique et les nouvelles technologies. Dans ce contexte, EDF développe des partenariats (Homiris pour la télésurveillance). L'entreprise propose aussi ses propres offres telles que CHECK pour assister les particuliers qui déménagent ou IZI by EDF qui propose des solutions clé en main pour la rénovation énergétique.

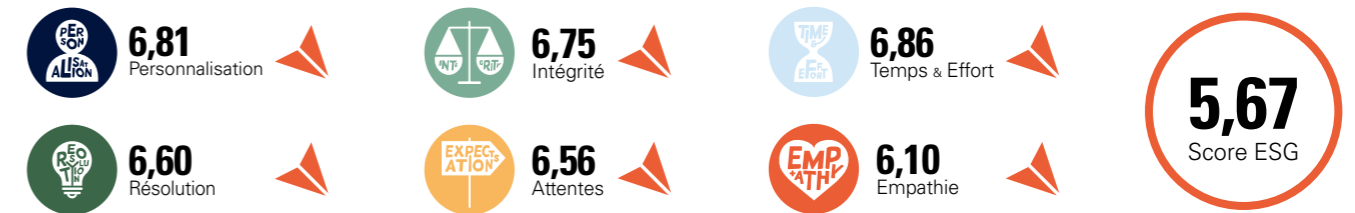
La collecte et l'analyse des retours clients bénéficiaires de ces offres permet à l'énergéticien de mieux comprendre les attentes de ses consommateurs (identifier les axes d'amélioration). Il peut également sourcer de nouvelles opportunités business à développer.

« Problème électrique résolu rapidement grâce à un service client attentif et efficace. Entièrement satisfait. »



TÉLÉCOMMUNICATIONS

6,64
Score CEE



Dans un secteur où les clients sont particulièrement volatiles et les marges relativement faibles, l'inflation presse d'autant plus les opérateurs à se renouveler pour garantir un niveau de service satisfaisant. La différenciation et l'amélioration de l'expérience client résident désormais dans la capacité à proposer des services plus qualitatifs. Cela passe notamment par le déploiement de la 5G Standalone et le développement de l'Intelligence Artificielle.

L'inflation dans un secteur déjà particulièrement sensible au prix

L'inflation dans le secteur des télécoms accentue la sensibilité des clients aux prix, rendant l'expérience client plus cruciale que jamais. Les opérateurs doivent justifier les hausses tarifaires par une qualité de service supérieure et des fonctionnalités innovantes (ex. : solution sécurité de Bouygues Telecom en partenariat avec Norton). La transparence dans la communication est également essentielle pour maintenir la confiance des clients. Dans ce contexte, offrir une meilleure expérience client représente non seulement un avantage concurrentiel, mais aussi une nécessité.

L'Intelligence Artificielle, accélérateur de l'amélioration de la qualité de l'expérience client

Dans le cadre de l'évolution rapide du secteur des télécommunications, l'intelligence artificielle (IA) émerge comme un catalyseur significatif pour l'amélioration de l'expérience client. Les technologies d'IA générative, en particulier, ont permis le développement d'assistants numériques et de chatbots qui améliorent considérablement l'efficacité du service client et des opérations de maintenance. Ces outils automatisés, alimentés par des algorithmes avancés, résolvent non seulement les problèmes des clients de manière plus rapide et précise, mais contribuent également à une allocation dynamique des ressources réseau afin d'augmenter le débit du client. Ces avancées améliorent la qualité de l'expérience client sans impacter négativement les marges. Par exemple, Free a récemment investi plus de 200 millions € dans un supercalculateur cloud dédié à l'IA.

Le déploiement de la 5G standalone, un moyen pour les entreprises de booster l'expérience client

Le déploiement initial de la 5G a souvent été réalisé en utilisant une architecture «Not Stand Alone», combinant

des antennes 5G à un cœur de réseau 4G, ce qui limitait les débits et ne permettait pas d'atteindre le plein potentiel de la 5G.

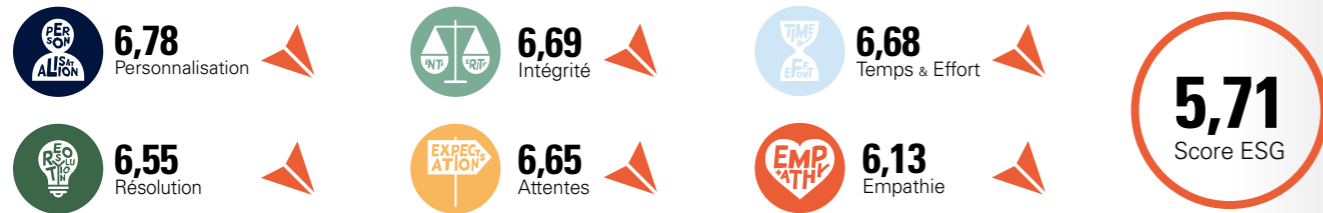
La qualité du réseau 5G est un enjeu majeur pour les acteurs du secteur afin de proposer des fonctionnalités innovantes (ex. : réalité augmentée) à ses clients. Ces applications, gourmandes en puissance de calcul, requièrent des solutions de Cloud Computing et nécessitent donc des débits élevés de la 5G standalone. Ce progrès, qui est en passe de devenir le nouveau standard du marché, représente une avancée majeure pour répondre aux attentes du client.

« Toujours satisfaite de mon opérateur Orange qui répond à mes besoins et est une entreprise fiable. Je suis donc une cliente fidèle et je compte le rester. »



LOGISTIQUE

6,60
Score CEE



Le secteur de la logistique connaît actuellement une transformation significative. Fortement impacté par le contexte inflationniste, il doit composer avec des coûts en perpétuelle évolution. Malgré ce défi, l'industrie logistique doit persévérer dans ses initiatives innovantes afin de satisfaire les attentes croissantes des clients tout en répondant aux exigences environnementales toujours plus nombreuses.

Un secteur touché par l'inflation

Au cours des dernières années, le secteur de la logistique a dû faire face à divers défis, tels que la rareté des matières premières, la fermeture de certains pays et frontières, les fluctuations des prix du carburant et l'inflation. Malgré ces contraintes, le secteur a su montrer sa résilience en s'adaptant et en faisant preuve d'innovation.

Ces différentes crises, couplées à la prise de conscience environnementale, ont un impact direct sur les modes de consommation. Les consommateurs finaux ne sont désormais plus enclins à déboursier des frais de livraison. Ils accordent, par exemple, désormais une plus grande importance aux circuits courts, soutenant ainsi l'économie locale et préférant des produits dont la traçabilité est assurée.

La décarbonisation du secteur

Le secteur logistique n'échappe pas à l'augmentation des réglementations environnementales qui contraignent ses acteurs à réaliser d'importants investissements pour rendre leurs flottes plus vertes et plus respectueuses de l'environnement.

Bien que les consommateurs finaux soient de plus en plus conscients et soucieux des enjeux écologiques, ils ne semblent pour autant pas encore disposés à accepter que ces investissements se traduisent par une augmentation au niveau des coûts ou des délais de livraison.

L'innovation au service de l'optimisation

Afin d'atteindre leur double objectif de réduction des coûts et des délais de livraison, les logisticiens s'engagent continuellement dans l'innovation pour aligner au mieux l'offre à la demande. Ces dernières années, la livraison hors domicile a gagné en popularité au sein du secteur et auprès de la clientèle. Cela s'explique notamment en

raison de taux d'échec de livraison et de retour moins élevés par rapport à la livraison porte à porte.

Cependant, les progrès en matière d'innovation se trouvent entravés par la pénurie de main-d'œuvre que connaît actuellement la France. Les métiers de la logistique, souvent perçus comme précaires et exigeants, ne suscitent pas un fort intérêt auprès des candidats. Cette situation impacte directement la productivité du secteur et la satisfaction des clients.

« Service rapide et de confiance. Beaucoup de lieux pour récupérer ses colis. Celui dans lequel je récupère mes colis a des horaires très intéressants pour moi et le personnel est agréable. »

CHAMPION DU SECTEUR :

119^e PLACE
dans le classement français
de l'excellence de l'expérience client

PALMARÈS DES MARQUES LEADERS DU CLASSEMENT CEE DANS LE MONDE

Cette année la liste des marques les plus performantes sur l'expérience client dans chaque pays témoigne d'une diversité remarquable. Certaines peuvent retracer leur héritage sur presque 100 ans, comme Keurslager aux Pays-Bas et KBank en Thaïlande, tandis que d'autres sont des acteurs émergents, comme Air Bank en République tchèque et Spusu en Autriche.

Le classement souligne également la variété des secteurs représentés, allant du commerce de détail aux services bancaires, en passant par les parcs d'attractions, les opticiens, les chaînes de restauration rapide et les télécommunications. Cette diversité témoigne de l'excellence présente dans une multitude de domaines.

AUSTRALIE
Marque : Bunnings Warehouse

AUTRICHE
Marque : Spusu

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE
Marque : Air Bank

ALLEMAGNE
Marque : Fielmann

HONG KONG, CHINE
Marque : Apple Store

INDONÉSIE
Marque : Adidas

ITALIE
Marque : Distributeurs e-commerce

JAPON
Marque : Tokyo Disney Resort

MALAISIE
Marque : Maybank

MEXIQUE
Marque : Nike

PAYS-BAS
Marque : Keurslager

PHILIPPINES
Marque : Jollibee

SINGAPOUR
Marque : Apple Store

SLOVAQUIE
Marque : Martinus

THAÏLANDE
Marque : Kbank

TURQUIE
Marque : Dyson Store

ÉMIRATS ARABES UNIS
Marque : Emirates

ROYAUME-UNI
Marque : First Direct

ÉTATS-UNIS
Marque : H-E-B

VIETNAM
Marque : Nike

RÉVOLUTIONNER L'EXPÉRIENCE CLIENT : VALORISER LES DONNÉES DE PAIEMENT EN TIRANT PARTI DE LA TECHNOLOGIE

POINT DE VUE D'adyen

Face à une inflation persistante, les consommateurs redéfinissent leurs priorités : qualité-prix, accessibilité des produits, simplicité d'achat et expérience client réussie deviennent les nouveaux impératifs. En 2023, 50% des consommateurs attendaient des services sur mesure et des offres personnalisées en fonction de leurs préférences d'achat*.

En réponse à cette disruption de l'expérience client, **il devient impératif pour les marques d'investir dans la personnalisation pour renforcer le lien avec leur clientèle**, et assurer une meilleure satisfaction des consommateurs.

Face à ce challenge, l'interprétation de la donnée client, et en particulier la capacité des vendeurs à rester en phase avec les évolutions des habitudes de consommation de leurs clients, est désormais déterminante. Une approche aujourd'hui rendue possible grâce à des technologies innovantes au service du commerce unifié. Stade supérieur de l'omnicanalité, cette stratégie offre une vue unique sur les stocks, les clients et les paiements.

Pour plus d'informations : [adyen.com](https://www.adyen.com)

APRÈS L'OMNICANALITÉ, PLACE AU COMMERCE UNIFIÉ !

Adopter une stratégie de commerce unifié, en connectant en temps réel et sur une même plateforme les données de vos différents canaux, moyens de paiement et marques, **permet d'identifier précisément ce que recherchent vos clients, où et à quel moment, ainsi que la manière dont ils préfèrent régler leurs achats**. Une pratique de plus en plus en vogue dans le secteur du retail, et pour cause : les marques ayant mis en œuvre des stratégies de commerce unifié en 2022 ont vu leurs revenus augmenter de 8%. Si elles étaient davantage à l'adopter, le potentiel d'augmentation de leurs revenus serait de 1,5 milliard de dollars pour le secteur, au niveau mondial. *

Pour s'adapter à la transformation imposée par l'inflation ainsi qu'aux nouvelles exigences des consommateurs, il est essentiel de s'équiper des bons outils. Les retailers doivent, en effet, être en mesure d'optimiser la fluidité de leurs divers canaux de vente (site e-commerce, magasin, application...) en simplifiant les transactions effectuées. Dans cette optique, il est nécessaire de **s'appuyer sur une plateforme de technologie financière unique, capable de gérer cette omnicanalité**.

Adyen est une plateforme de technologie financière de choix pour les grandes entreprises. En fournissant des capacités de paiement de bout en bout, des décisions basées sur les données et des produits financiers dans une solution globale unique, Adyen aide les leaders de leurs secteurs à atteindre et même dépasser leurs ambitions. Grâce à Adyen,

les retailers disposent d'un seul processeur de paiement global pour tous leurs canaux, régions et traitements de paiement. En ligne de mire : le souci d'offrir des expériences de paiements aussi simples qu'efficaces, pour répondre aux désirs d'une clientèle toujours plus exigeante.

Les avantages de la centralisation de la gestion des paiements ne s'arrêtent pas là ! Opter pour une plateforme unique permet aussi de réaliser **d'importantes économies d'échelle, grâce à la rationalisation des coûts**. C'est ce qu'a fait Longchamp en faisant d'Adyen son unique partenaire de paiement.

« Nous utilisons Adyen aussi bien sur nos sites web que sur nos boutiques, ce qui nous permet de construire des processus véritablement omnicanaux. Le fait d'avoir un seul prestataire de services de paiement (PSP) nous permet de faire des économies au niveau des coûts de transaction, d'optimiser notre maintenance et les coûts de déploiement de la solution. »

Benoît Schmid
Responsable du pôle IT Retail, Longchamp.

PERFECTIONNER L'EXPÉRIENCE D'ACHAT GRÂCE À DES SOLUTIONS DE PAIEMENT TOUJOURS PLUS INNOVANTES

Les modes d'achat se diversifient ; en retour, les marques se doivent d'offrir des fonctionnalités de paiement encore plus flexibles à leurs clients, comme le **Tap to Pay**.

Cette solution pour Android et iPhone permet aux commerçants d'accepter les transactions sans contact, directement sur smartphones et tablettes, grâce à la technologie NFC. Il devient ainsi possible de réduire les files d'attente, en encaissant les clients directement en rayons. **Simple et rapide, la solution Tap to Pay pour Android et iPhone facilite les paiements et permet aux commerçants de ne laisser passer aucune opportunité de vente**. Plus important encore, elle élimine la dépendance aux terminaux de paiement traditionnels. Grâce à elle, toute entreprise peut accepter les paiements sans contact et via portefeuilles numériques.

En matière d'innovation financière, il est possible d'aller encore plus loin avec la solution Data Connect For Marketing qui offre **une analyse approfondie des données de paiement**. Cette approche permet de comprendre en détail le parcours des clients, d'identifier les comportements d'achat et de récompenser la fidélité. En créant des identifiants de profils uniques et en liant des transactions en magasin non identifiées à des profils d'acheteurs, Adyen permet aux commerçants de **conduire des analyses stratégiques et des campagnes marketing hautement ciblées**.

« Avec Adyen, nous bénéficions d'une vision centralisée de toutes nos transactions et de toutes les données de paiement. Analyser les parcours d'achats permet de mieux connaître ses clients, leurs profils et leurs habitudes, et ainsi construire les programmes de fidélité et les axes de développement les plus adaptés. »

Julie Karsenti
CMO et CDO, Courir

En connectant en temps réel les données des différents canaux, moyens de paiement, marques et régions via une visualisation globale et centralisée, une stratégie de commerce unifié bien orchestrée vous permet d'identifier précisément ce que recherchent vos clients, à quel moment et où, ainsi que la manière dont ils préfèrent régler leurs achats. Grâce à cette maîtrise inédite de la data, combinée à l'éventail de solutions de paiement innovantes proposées par Adyen, vous aurez toutes les cartes en main pour proposer une expérience client aussi irréprochable que mémorable. De quoi prendre une longueur d'avance sur vos concurrents, tout en répondant au plus près aux attentes de vos clients.

*Étude menée par Adyen en 2023 dans 26 pays.

Pour plus d'informations, n'hésitez pas à contacter :



Virginie Melaine-Christensen
Directrice générale
Adyen France

virginie.melaine@adyen.com

LE PARCOURS DE PAIEMENT, CLÉ DE VOÛTE D'UNE EXPÉRIENCE CLIENT RÉUSSIE

Qu'il s'agisse d'un parcours en magasin, en e-commerce ou croisé, l'expérience de paiement vient couronner un parcours client débuté plus en amont. Ainsi au-delà des aspects économiques évidents pour les entreprises, maîtriser pleinement cette étape finale est aussi crucial pour garantir la satisfaction des clients.

6 TENDANCES CLÉS INFLUENCENT LES ENJEUX D'ENCAISSEMENT DES COMMERÇANTS



Augmentation de l'utilisation des paiements digitaux

Croissance continue alimentée par le shift du cash vers le non-cash et la croissance de l'e-commerce.



Exigences clients

Les clients attendent des expériences paiement optimales et lisses, voire transparentes, chez les commerçants les plus innovants.



Nouvelles solutions de paiement

Prolifération de nouvelles solutions et acteurs entrants (GAFAM, Wallets commerçants, nouveaux réseaux A2A comme EPI).



Importance des services à valeur ajoutée (VAS)

Nouveaux services visant intégrer les offres paiements dans les solutions soft et hard et à offrir des services à valeur ajoutée au-delà des paiements.



Modèles basés sur la Data

Les données transactionnelles deviennent une source de valeur permettant l'émergence de nouveaux business modèles et écosystèmes, en marge de la personnalisation des offres et des parcours.

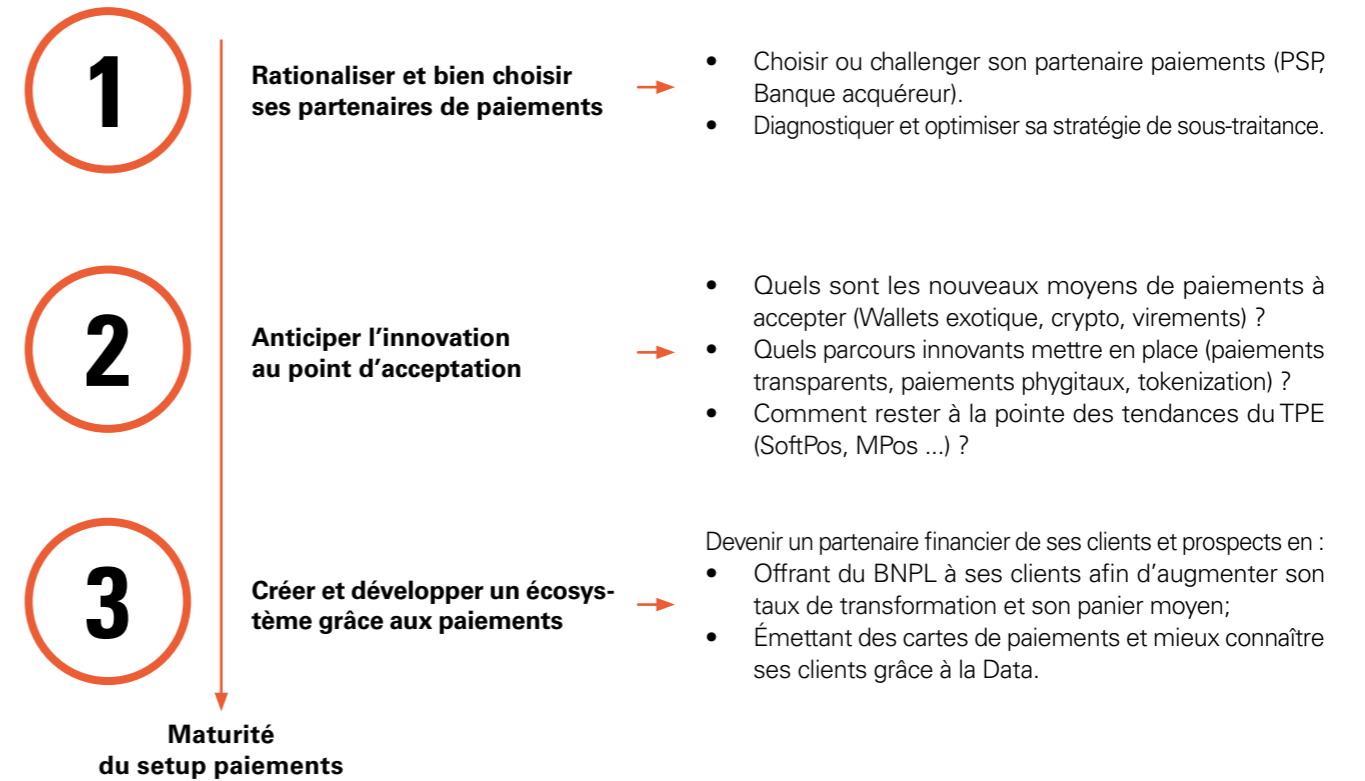


Poids du réglementaire

Le réglementaire comme levier de pression sur les prix (cap sur les frais d'interchange) ou d'introduction de nouvelles solutions/acteurs. L'empreinte carbone des paiements devient également un enjeu.

...pour lesquels une stratégie en 3 points peut être déroulée.

RATIONALISER, INNOVER ET FAIRE DES PAIEMENTS UN LEVIER DE DÉVELOPPEMENT

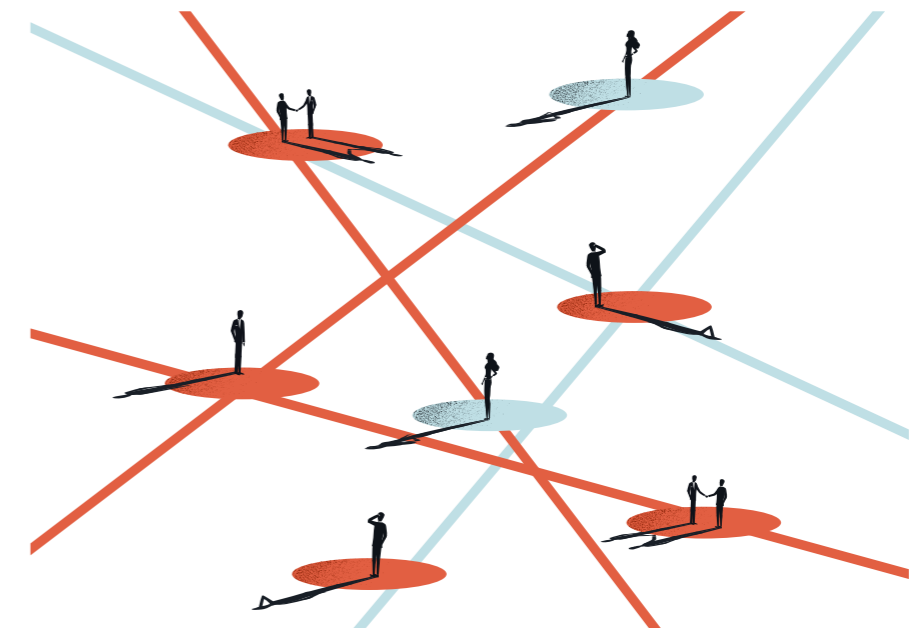


Pour plus d'informations, n'hésitez pas à contacter :



Guillaume Petipas
Associé Customer & Operations
Services Financiers
KPMG France

gpetipas@kpmg.fr



LA RÉMUNÉRATION AU CŒUR DE LA SATISFACTION DES SALARIÉS, SURTOUT EN TEMPS D'INFLATION

L'expérience collaborateur n'est pas similaire à celle d'un client. Un salarié a des droits et des devoirs, tous deux énumérés dans le **contrat de travail**. Cela étant, le salarié est aussi et d'abord un citoyen, et le pouvoir d'achat est donc une préoccupation centrale pour lui. **La rémunération, véhicule du pouvoir d'achat**, est le premier élément de satisfaction des salariés, qu'ils associent directement à leur qualité de vie au travail. Le contexte d'inflation significative actuel amplifie encore l'importance du sujet. Les trois points présentés ici permettent de comprendre le rapport des salariés à leur rémunération puis d'exposer les leviers pour la penser et l'encadrer justement.

LA SATISFACTION AU TRAVAIL EST D'ABORD UNE HISTOIRE DE SALAIRE... JUSQU'À 2 500 EUROS !

L'étude sur l'expérience collaborateur, réalisée début 2023 par l'équipe KPMG Advisory, People strategy and transformation, en collaboration avec le magazine Usbek & Rica et le cabinet d'études statistiques Viavoice, a confirmé un point fondamental. **Pour 64% des actifs**, l'amélioration de leur qualité de vie au travail est liée avant toute chose à **l'augmentation de salaire** ou une promotion. Pour **52%** de salariés sondés, c'est aussi **le principal motif de changement de travail**. La rémunération est le premier élément de satisfaction en entreprise pour un collaborateur, précédant les enjeux de montée en compétence, de management juste, de liens sociaux ou de sens au travail.

Autre enseignement de l'étude : à partir de 2 500 euros mensuels, la part des actifs satisfaits de leur salaire (+60% à partir de 4 000 euros) dépasse celle des moins satisfaits (40% seulement quand le salaire est de moins de 2 500 euros). **La satisfaction est haute** plus spécifiquement chez les profils suivants : **les salariés de moins de 35 ans, les cadres, managers et personnes ayant changé de poste il y a moins de 2 ans**. En d'autres mots, à partir de 2 500 euros, un salarié commence à considérer son salaire satisfaisant et a d'autres priorités de satisfaction en entreprise.

Ces éléments factuels confirment **l'importance de la rémunération** pour les actifs, en particulier quand le salaire est de moins de 2 500 euros. **Naturellement cela ne peut qu'être accentué dans un contexte d'inflation, le salaire étant en lien direct avec le pouvoir d'achat de chaque actif.**

LES RESSOURCES HUMAINES, UN RÔLE CENTRAL DANS LA SATISFACTION DES COLLABORATEURS PAR RAPPORT À LEUR RÉMUNÉRATION

La gestion de la rémunération et des processus qui l'impactent sont des activités centrales pour les équipes des ressources humaines. Ce sont des sujets qui imposent une exigence au regard de la place de la rémunération dans la satisfaction des collaborateurs au travail. Concrètement, il s'agit de formaliser et de mettre en œuvre plusieurs éléments structurants :

- **La formalisation et le maintien des grilles salariales :** Il s'agit de l'évaluation monétaire d'un poste en fonction des compétences attendues, de leur criticité et de la disponibilité des compétences et des profils sur le marché. Des grilles de rémunérations justes et compétitives permettent aux organisations de maximiser leurs attractions et sécuriser leur rétention. Ces grilles doivent être régulièrement révisées pour correspondre aux attentes des collaborateurs et aux évolutions du marché.
- **La mise en place d'une politique de rémunération globale :** Plusieurs leviers existent pour compléter le salaire avec d'autres formes de rétribution, et composent ce qu'on nomme une rémunération globale. Le plan d'épargne d'entreprise, l'intéressement et bonus, la prime de congés, le financement de la mobilité verte, ou encore la mise à disposition d'une salle de sport ou d'abonnements bien-être sont des exemples de leviers qui composent une rémunération globale. Ces leviers permettent de proposer au salarié une palette de rétributions et de reconnaissance du travail qui participe à améliorer sa rémunération, ses conditions de travail et de ce fait sa rétention et satisfaction.

- **La formalisation et l'incarnation de la marque employeur :** Disposer d'une image « employeur » différenciée permet de mettre en valeur les conditions de travail proposées, et la culture spécifique de l'entreprise pour attirer et retenir les collaborateurs. Les modalités de rémunération et de reconnaissance sont des composantes centrales de toute stratégie de marque employeur.
- **La gouvernance du processus de performance :** Pour qu'une rémunération évolue de manière juste et équitable et qu'elle soit reconnue comme telle, il faut qu'elle soit réévaluée dans le temps sur des critères factuels et en corrélation avec la performance du salarié et son engagement interne. Processus et cycle de performance régissent cela. Ils permettent aux ressources humaines de proposer des grilles d'évaluation rationnelles

et un processus qui favorisent une équité d'évaluation et de reconnaissance du travail. La définition pour le déroulement de ce processus doit être réalisée avec cette ambition.

- **L'expérience collaborateur comme priorité :** Le métier des ressources humaines se réinvente face aux exigences d'attraction et rétention des talents. Pour sécuriser cela, l'attention à l'expérience collaborateur est centrale et les points exposés plus haut ne font que confirmer cela. En effet, au delà du salaire, c'est de l'expérience du collaborateur tout au long de sa carrière qu'il s'agit. Similaire aux expériences clients personnalisées, les RH se doivent d'élaborer une expérience collaborateur irréprochable et répondant aux attentes des talents, pour continuer à les attirer, les engager et les retenir.

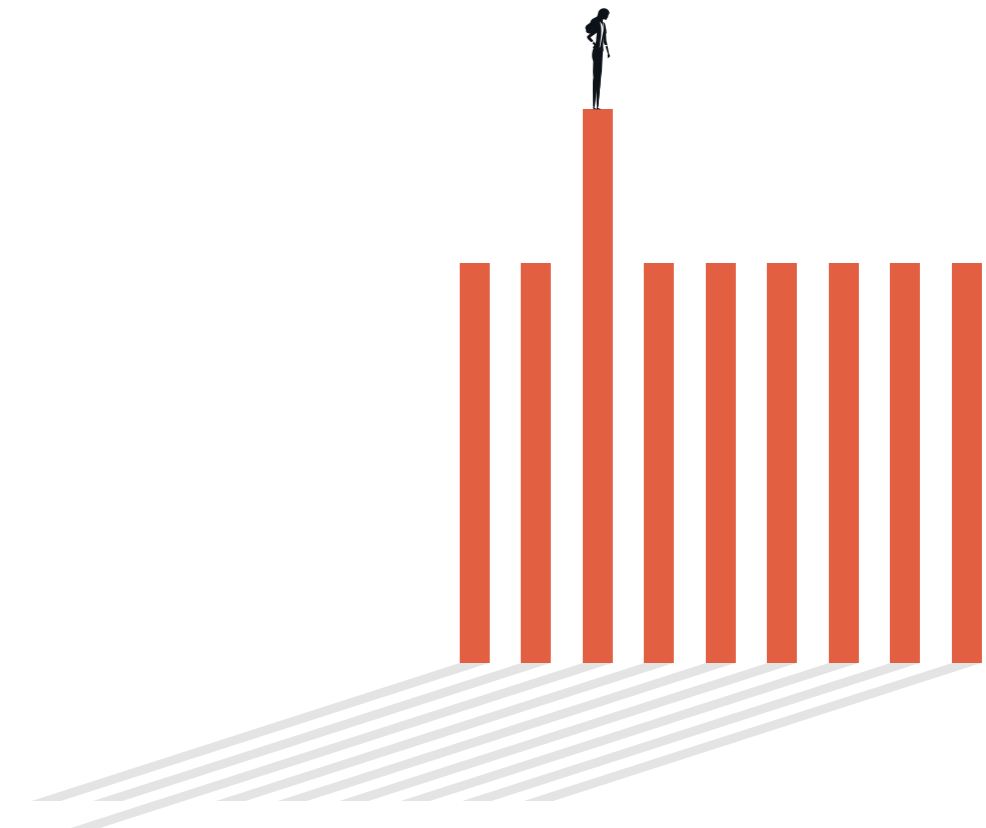
Pour plus d'informations, n'hésitez pas à contacter :



Philippe Valo
Associé People Strategy & Performance
KPMG France
pvalo@kpmg.fr



Yassine Ghandi
Directeur People Strategy & Performance
KPMG France
yghandi@kpmg.fr



QUELLE EXPÉRIENCE CLIENT DANS L'ÉCONOMIE CHRYSALIDE ?

Chaque année, KPMG Innovation publie son Book de Tendances pour décrypter les modèles de croissance et basculer les technologies des organisations. Cette année, les entreprises sont confrontées à un défi majeur puisque jamais la convergence des crises et des transitions n'a autant impacté l'activité. Jamais non plus, la limitation des ressources n'a autant empêché les stratégies d'adaptation. L'entreprise doit alors remobiliser compétences humaines et potentiels technologiques dans une dynamique de transformation d'une ampleur inédite. Le Book de Tendances 2024 porte sur le thème de l'économie chrysalide. Il vise à tracer le chemin vers de nouveaux modèles adaptables et résilients, vers une création de valeur en symbiose avec les mutations de l'environnement.

AU SEIN DE CETTE ÉCONOMIE EN PLEINE MUTATION, QUELLE FORME PREND L'EXPÉRIENCE CLIENT ?

L'année 2023 restera marquée par l'émergence **des outils d'IA Générative**. Derrière les avancées de ces nouvelles technologies, l'enjeu devient la révolution des intelligences, avec la pleine convergence des **intelligences numérique, humaine et écologique**. Cette révolution suppose de reprendre la main pour mettre en œuvre ces avancées technologiques dans un cadre plus partagé et plus responsable. Tous les secteurs sont impactés par ces technologies qui recomposent les environnements de l'expérience client et bouleversent les usages.

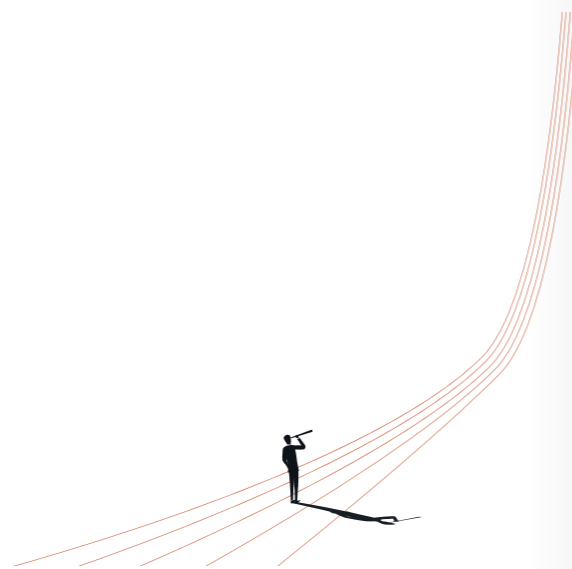
Afin de répondre à l'évolution de la relation client, **les marques s'ouvrent à de nouvelles alliances**. Ce phénomène se produit en particulier dans des marchés très concurrentiels où le produit seul ne fait plus la différence. Les marques cherchent alors à **étendre leurs champs de partenariats** afin de pouvoir offrir des services associés réellement différenciants pour offrir une expérience de bout en bout. Les clients sont à la recherche à la fois d'expériences enrichies et à impact. Ces nouveaux univers de services se constituent de plus en plus autour de **partages de démarches ESG** portées par les marques.

La **gestion des données** est cruciale pour renforcer la connaissance client. Toutefois, la réglementation et le « cookieless » (fin des cookies tiers) rendent plus difficile le recours aux données issues du Web. Cela conduit les marques à **améliorer l'exploitation de leurs propres bases**, mais aussi à **renforcer les alliances avec leurs réseaux de distribution**.

Ceux-ci disposent de données stratégiques d'achat, qu'ils structurent de plus en plus en bases ciblées et revendent aux marques. Ce « **retail media** » représente une activité grandissante pour des groupes comme Amazon ou Carrefour. Par ailleurs, **la confiance** devient un enjeu clé dans la gestion des données. Il devient alors crucial

de collaborer avec les clients pour concrétiser des concepts essentiels tels que l'équité des résultats produits par les modèles, leur explicabilité, ainsi que leur impact sociétal ou écologique.

Face à des ressources limitées et à des défis toujours plus nombreux, **l'animation d'écosystèmes étendus devient l'une des sources premières de résilience et de richesse pour les entreprises**. L'accélération du temps des affaires conduit à une accélération des alliances. Face à une multiplication croissante d'innovations et à des niveaux d'investissement en constante hausse, les **entreprises peinent à faire face en solitaire, rendant la collaboration indispensable**. Si l'enjeu est d'ouvrir les écosystèmes, il est également nécessaire de les animer afin de création de valeur. L'émergence croissante des comités de parties prenantes concrétise cette « expérience écosystèmes », qui s'applique à la fois à l'externe, avec investisseurs et clients, mais également en interne avec les collaborateurs.



Plus de 40 experts, issus d'un collectif pluridisciplinaire, ont exploré cette année **l'économie chrysalide – la métamorphose de nos modèles d'entreprise**, plus adaptables et résilients, **en lien avec les enjeux technologiques, environnementaux sociétaux et géopolitiques actuels**.

Découvrez les **6 tendances à l'œuvre de nouvelles créations de valeur en réponse à un monde en pleine mutation**, telles les cellules imaginaires qui transforment la chenille en papillon dans sa chrysalide.

Pour plus d'informations, n'hésitez pas à contacter :



Albane Liger-Belai
Directrice associée Innovation
KPMG France

aliger-belair@kpmg.fr



REPENSER LA DIGITALISATION DES ENTREPRISES À L'ÈRE DE L'IA

À mesure que l'IA révèle l'étendue de ses capacités, un nombre croissant d'entreprises tente d'apprivoiser cette technologie émergente et de définir de nouveaux cas d'usage, en front comme en back-office. Cela passe notamment par le recrutement de ressources spécialisées, entièrement consacrées à l'innovation. Si un tel investissement semble pertinent, pour garantir son succès, toute entreprise doit opérer une transformation en profondeur de son organisation.

En effet, avant d'intégrer des collaborateurs spécialisés dans l'intelligence artificielle, il est nécessaire de **définir clairement, et en amont, leur rôle et leur position au sein de l'organisation.**

L'intégration de ces ressources ne doit pas être à l'origine de la création d'un nouveau silo dans l'entreprise. Au contraire, **l'activité de l'entreprise doit être repensée afin que l'IA en fasse partie intégrante.** Créer des «digital garages» isolés de la structure et de la culture de l'entreprise ne fait pas sens, et a, par le passé, conduit à l'échec de nombreuses initiatives de transformations digitales.

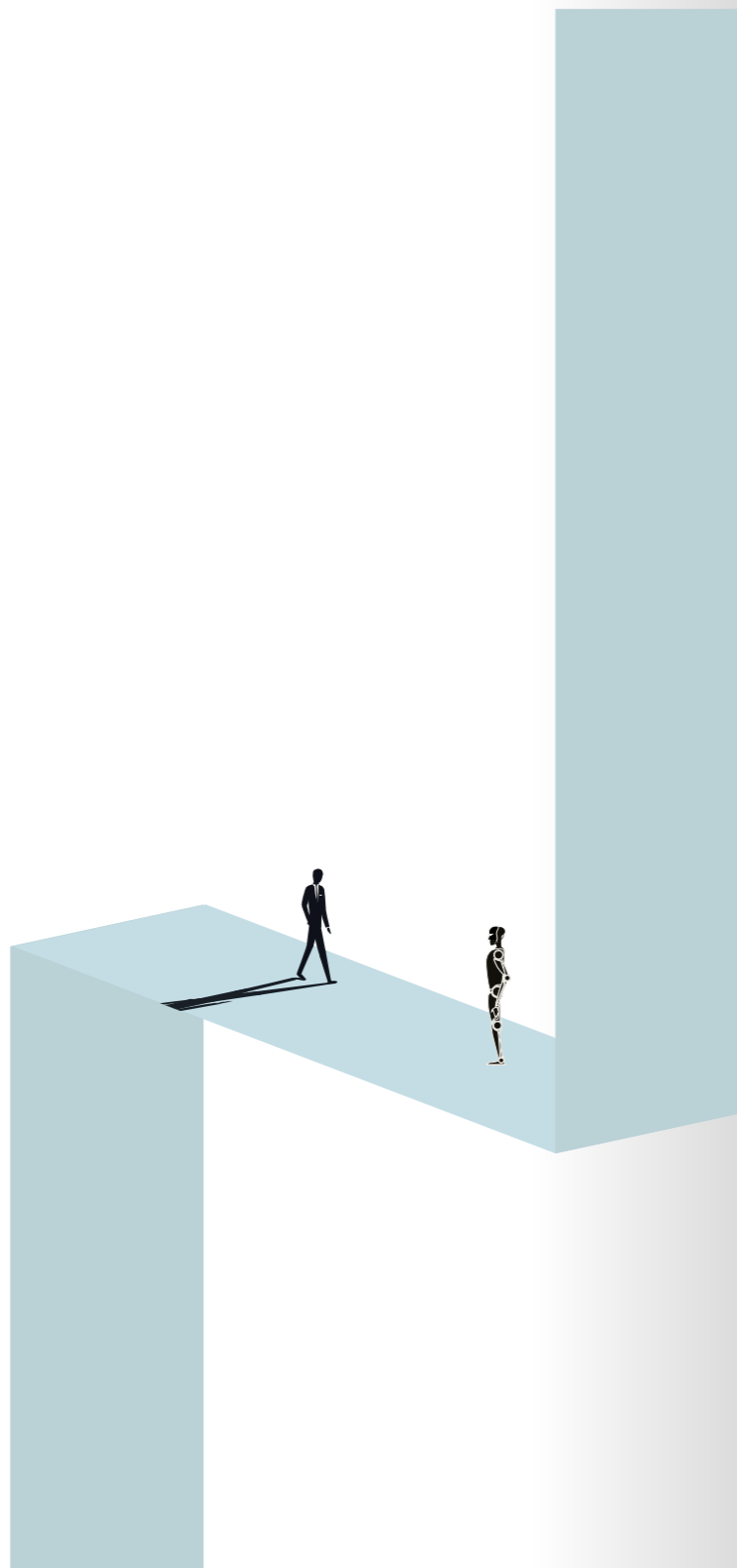
Il s'agit donc de **créer une véritable connexion entre le potentiel transformateur de l'IA, l'organisation et les principes mêmes de création de valeur de l'entreprise.**

Pour que l'IA s'inscrive naturellement dans le modèle opérationnel d'une entreprise, il faudra finalement parfois **ajuster ses processus existants.**

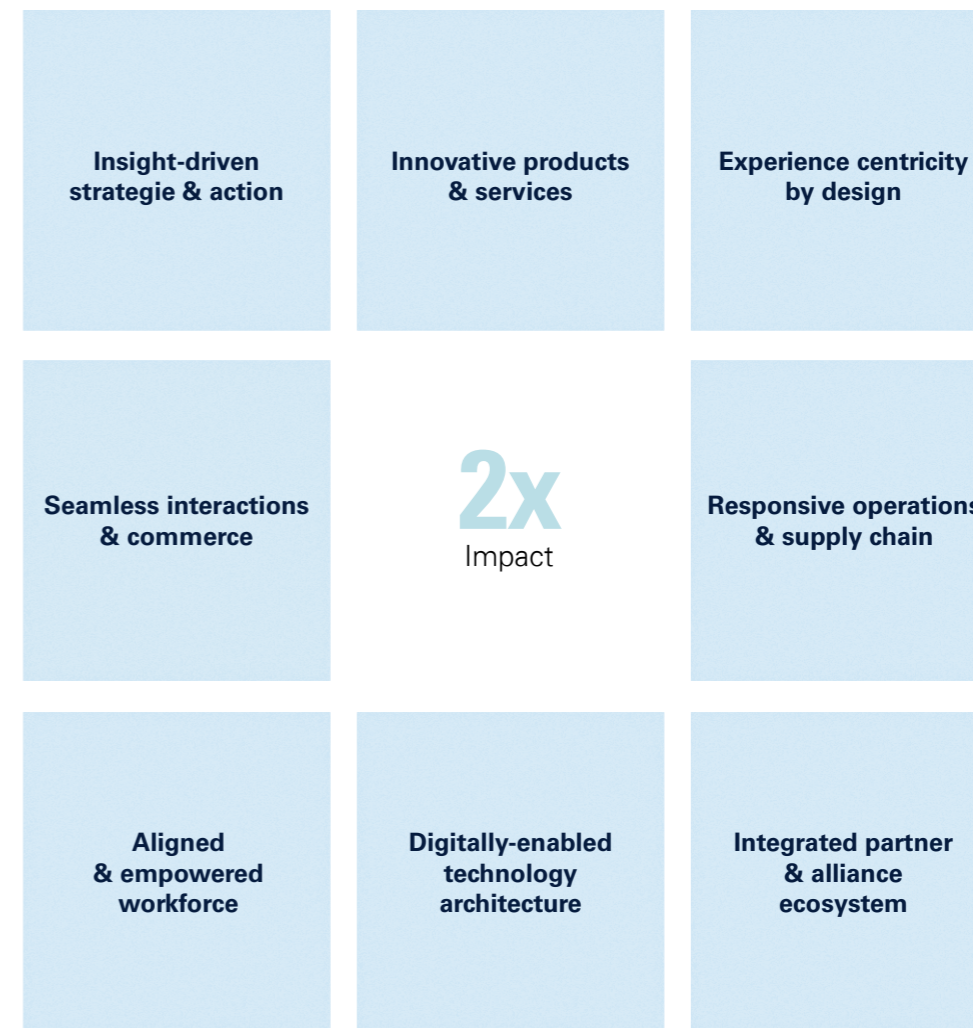
«Connected Enterprise Capabilities» : une clé de lecture indispensable pour adapter une organisation

Des recherches, menées conjointement par KPMG et Forrester, ont permis d'identifier huit «Connected Enterprise Capabilities» définissant le fonctionnement des organisations modernes. Ce modèle comprend les compétences, les connaissances, les processus, l'architecture technologique et les ressources dont une organisation a besoin pour exécuter sa stratégie et offrir de la valeur à ses clients.

Les organisations qui veillent à remplir ces huit «capabilities» ont tendance à générer deux fois plus de valeur que les autres. En s'assurant que les collaborateurs dédiés à l'IA répondent aux exigences de ce modèle, l'équipe dirigeante s'assure également d'avoir la cohérence interne nécessaire pour prospérer à long terme.



Connected Enterprise Capabilities



COMMENT UTILISER L'IA SUR TOUTES LES DIMENSIONS D'UNE ENTREPRISE CONNECTÉE ?

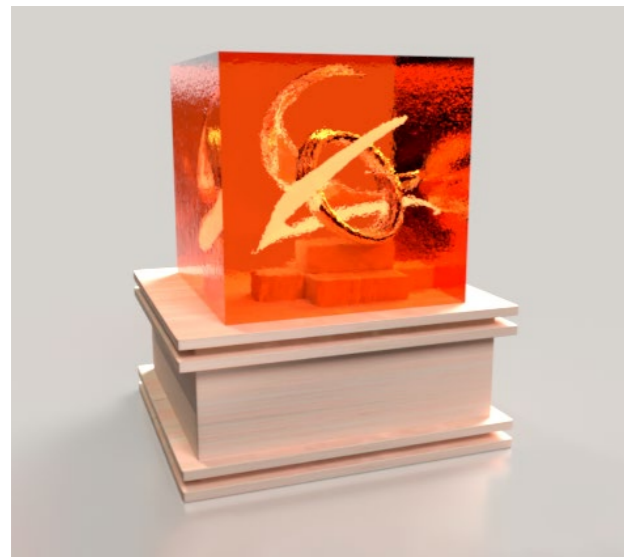
Connected Enterprise Capability	Comment l'IA peut-elle transformer ces capacités ?
<p>Insight-driven strategies and actions Stratégies et actions basées sur les données</p> <p>Exploiter la donnée en temps réel, afin de comprendre les besoins et attentes des clients ainsi que les problématiques rencontrées par la marque. Elle peut ainsi orienter au mieux la prise de décisions.</p>	<p>En analysant le comportement des clients en temps réel, les entreprises peuvent identifier leurs préoccupations et y répondre efficacement, améliorer leurs produits et services. Dans le retail, par exemple, une entreprise peut utiliser l'IA pour analyser les habitudes d'achat en ligne de ses clients, et ainsi, ajuster en temps réel ses recommandations produits pour maximiser ses ventes. Ce type d'initiative peut permettre la réduction des coûts d'acquisition.</p>
<p>Innovative products and Services Produits et services novateurs</p> <p>Élaborer des propositions de valeur attractives, tant sur le plan tarifaire que sur le plan des produits et services proposés, afin d'attirer des clients stratégiques et de favoriser une croissance durable.</p>	<p>En exploitant les données du marché et les préférences des consommateurs proposant aux marques toutes les clés nécessaires pour concevoir une offre de produits et de services innovante et sur mesure. À titre illustratif, une plateforme e-commerce pourrait recourir à l'IA pour suggérer des lots de produits uniques, en se basant sur l'historique d'achat et de navigation de chaque utilisateur, accroissant ainsi l'engagement et les ventes. Cette approche permettrait une augmentation du nombre de nouveaux clients.</p>
<p>Experience centricity by design Conception centrée sur l'expérience</p> <p>Concevoir des expériences sans couture pour les clients, collaborateurs et partenaires répondant aux propositions de valeur définies, tout en atteignant les objectifs fixés par celle-ci.</p>	<p>En analysant systématiquement les interactions des utilisateurs avec la plateforme et en collectant leurs retours permettant aux organisations d'optimiser leurs interfaces. Grâce à l'IA, un développeur d'application mobile pourrait, par exemple, identifier les fonctionnalités clés pour l'amélioration de l'expérience utilisateur.</p>
<p>Seamless interactions and commerce Interactions et échanges transparents</p> <p>Interagir avec ses prospects et clients au moyen du marketing, de la vente et des services, conclure des transactions et obtenir des résultats mesurables dans ces différents domaines.</p>	<p>En automatisant les interactions basiques courantes avec les clients (FAQ, traitement des commandes) permettant une amélioration significative de l'efficacité opérationnelle et de la satisfaction client. Par exemple, de plus en plus d'entreprises utilisent des chatbots pour assister les clients dans leur navigation sur la plateforme, leur recherche de produits et la conclusion d'achats.</p>
<p>Responsive operations and supply chain Pratiques et chaîne d'approvisionnement adaptées</p> <p>Tenir ses promesses envers les clients grâce à une chaîne d'approvisionnement et à des pratiques efficaces et agiles, tout en assurant la cohérence et la rentabilité de l'activité.</p>	<p>En utilisant l'analyse prédictive pour optimiser la gestion des stocks et les plannings de production permettant aux entreprises de garantir une livraison rapide, tout en réduisant les coûts opérationnels. Par exemple, en utilisant l'IA, une entité de production peut anticiper la demande, ajuster ses niveaux de stocks et planifier plus efficacement ses cycles de production. De cette manière, elle améliore ainsi la réactivité et la rentabilité de sa chaîne d'approvisionnement.</p>

Connected Enterprise Capability	Comment l'IA peut-elle transformer ces capacités ?
<p>Integrated partner and alliance ecosystem Écosystème intégré de partenariats et d'alliances</p> <p>Engager, intégrer et gérer des tiers pour accélérer le time-to-market, réduire les coûts, limiter les risques et pallier efficacement l'absence de ressources qualifiées sur un sujet donné. Tout cela dans l'objectif de respecter la promesse de marque.</p>	<p>En facilitant la communication et la collaboration avec ses partenaires externes et ses fournisseurs, l'entreprise s'offre l'opportunité de développer plus rapidement ses produits et de réaliser des économies significatives. Prenons l'exemple d'un fabricant de produits électroniques. Ce dernier pourrait exploiter l'IA pour simplifier la communication avec ses fournisseurs de composants électroniques et améliorer leur coordination.</p>
<p>Aligned and empowered workforce Employés mobilisés et autonomes</p> <p>Orienter l'organisation et la culture de l'entreprise autour du client, incitant ainsi les collaborateurs à tout mettre en œuvre pour tenir la promesse de marque et optimiser les performances de l'entreprise.</p>	<p>En offrant des formations personnalisées aux collaborateurs, un employeur peut renforcer leurs compétences et leur motivation, amenant ainsi une amélioration des services rendus aux clients et des performances commerciales. Par exemple, un centre de service client pourrait tirer parti de l'IA pour offrir des modules de formation adaptés à ses agents, renforçant ainsi leurs capacités de résolution de problèmes.</p>
<p>Digitally-enabled technology architecture Architecture technologique</p> <p>Concevoir des services, technologies et plateformes agiles et intelligentes permettant de répondre aux attentes des clients via des solutions sécurisées, évolutives et rentables.</p>	<p>En assurant une surveillance continue et en améliorant l'efficacité, l'IA peut constituer un atout pour renforcer la sécurité des systèmes informatiques d'une organisation. Par exemple, une banque pourrait exploiter l'IA pour détecter et prévenir en temps réel les menaces en matière de cybersécurité. Cela permettrait d'assurer une architecture technologique sécurisée protégeant ainsi les données sensibles des clients.</p>

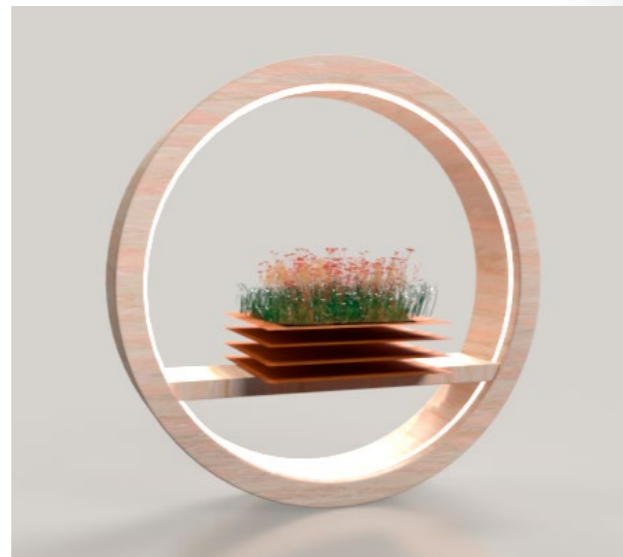
EN 2023, LES TROPHÉES CEE PASSENT AU DIGITAL

Remettre un trophée, c'est récompenser le travail d'une équipe pour sa contribution à l'édification d'une expérience client mémorable. Jusqu'à présent, un seul trophée était remis au lauréat.

Cette année, grâce à l'avènement du Web 3.0 et le développement de la propriété numérique, nous avons le plaisir de remettre des **trophées NFT à l'ensemble des équipes des lauréats du classement.**



TROPHÉE CHAMPION SECTEUR



TROPHÉE ESG



TROPHÉE TOP 10



TROPHÉE PLUS FORTE
PROGRESSION

À PROPOS DE KPMG CRYPTO

Né de l'intégration des équipes de la start-up Blockchain Partner - leader français du conseil en blockchain et crypto - au sein de KPMG France, KPMG Crypto accompagne l'ensemble de nos clients dans leurs transformations Web3.0.

Notre équipe de professionnels (analystes, ingénieurs, chefs de projet, ...) passionnés des technologies blockchain et crypto, développe depuis plus de 8 ans une expertise unique, centrée sur l'innovation Web3.0 (cryptos, defi, NFT, custody, Layer2, WaaS, ...) et la construction de nouveaux services (Digital Twins, Engagement & Loyalty, Cross-border payments, Tokenisation, ...).

L'offre KPMG blockchain & crypto-actifs comprend notamment :

- **L'expertise stratégique** : Définition des axes stratégiques Web 3.0 de nos clients et leur mise en œuvre grâce à la combinaison de nos expertises sectorielles et métiers ainsi que de notre connaissance du marché blockchain et crypto.
- **L'innovation et la gestion de projets Web3.0** : Accompagnement des départements marketing et innovation qui souhaitent identifier les nouveaux produits et les services Web 3.0 qui vont transformer leur entreprise et leur secteur. Nous accompagnons les projets sur toute leur chaîne de valeur, du cadrage au développement ainsi que sur l'implémentation d'une gouvernance et d'un pilotage adapté.
- **La gestion d'actifs numériques au sein des entreprises** : Cette approche est destinée à accompagner les Directions financières et les Directions des systèmes d'information à la gestion des crypto-actifs. Nous les assistons dans le choix et le déploiement des outils nécessaires, du cadre expérimental au déploiement industriel. Nos experts en comptabilité et fiscalité travaillent à nos côtés pour former nos clients aux meilleures pratiques du secteur.
- **La cybersécurité** : De l'expérimentation à la mise en production, nos équipes cyber assurent la sécurité informatique des projets à travers des diagnostics ainsi que des audits qui répondent aux exigences du référentiel PASSI. Nous formons aussi nos clients à la compréhension du nouveau paysage de risques des technologies blockchains pour leur permettre d'accompagner au mieux les métiers de l'entreprise dans leurs projets.
- **Réglementation** : Nous travaillons en assemblage avec les équipes de KPMG Avocats et nos autres experts du réseau KPMG pour analyser la conformité des projets avec les réglementations locales et internationales.

Pour plus d'informations, n'hésitez pas à contacter :



Catherine Philippe

Partner Connected Tech
KPMG

cphilippe@kpmg.fr



C'est compliqué. C'est chaotique. C'est dans nos cordes

Votre transformation numérique sera humaine ou ne sera pas.

La transformation technologique doit être pensée par et pour l'humain. Elle doit aussi être pilotée et accompagnée par des femmes et des hommes experts de ces sujets. experts du digital, de la data et de l'expérience couvrant tous les métiers de la stratégie à l'implémentation en passant par la gestion des risques.

Au sein de nos activités en conseil tech, nous rassemblons une équipe pluridisciplinaire de plus de 800 talents Parce que la technologie sans humain n'est rien, nous mettons à vos côtés nos meilleurs atouts, nos talents.

KPMG. Make the Difference.*

kpmg.fr



Mickaël, Kevane, Jérémy, collaborateurs KPMG

*KPMG. Pour Faire la Différence.

REMERCIEMENTS AUX CONTRIBUTEURS

- Arte Lorraine
- Bataillon Alice
- Beaussieu Michael
- Belhoum Zineb
- Beudet Victoire
- Bordes Aimee
- Bouchut Florian
- Boughammoura Ahmed
- Carthy Daphne
- Charniot Pauline
- Chevallier Geraldine
- Cirier Matthieu
- Clediere Anna
- Coulais Hugo
- Correc Aude
- Crette Elodie
- Da Costa Claudia
- Dacourt Leslie
- Drame Bineta
- Dron Guilian
- Genet Marine
- Ghandi Yassine
- Godet Lucile
- Hemery Laetitia
- Huleux Alyssa
- Jeangirard Alicia
- Jouhri Sofia
- Khelladi Salim
- Kocian Jeanne
- Laskowski Hélène
- Lebailly Clément
- Leroux Francois-Xavier
- Lopez Manon
- Lozada Melissa
- Lorreyte Bryan
- Miceli Clara
- Muller Clementine
- Nouaillac Joëlle
- Ouellet Amaury
- Oussedrat Yanis
- Petipas Guillaume
- Piguet Jeremy
- Pudlowski Michaël
- Saurel Charles
- Tibloux-Galas Salome
- Towa Marine
- Tran Monica
- Valo Philippe
- Vieux Nicolas
- Zeghoudi Tijany

Contacts



François-Xavier Leroux
Associé, Connected Technology
KPMG France

fxleroux@kpmg.fr



Michaël Pudlowski
Associé, Connected Technology
KPMG France

mpudlowski@kpmg.fr

Merci à nos partenaires **adyen** et **qualtrics**

Contacts communication

Estelle Vidal
Directrice Marketing-Communication
des activités de Conseil

estellevidal@kpmg.fr

Manon Lopez
Chef de projets, Marketing-Communication
des activités de Conseil

manonlopez@kpmg.fr

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG ADVISORY est l'un des membres français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2024 KPMG ADVISORY, société par actions simplifiée, membre français de l'organisation mondiale KPMG, constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »).
Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.