



De la considération à l'émotion : réenchanter l'expérience client

Édition n°6, Étude 2024-2025



KPMG. Make the Difference.*

*KPMG. Pour Faire la Différence.

Sommaire

Édito	4
L'étude Customer Experience Excellence (CEE)	5
• L'étude CEE en bref	6
• Les six piliers KPMG de l'expérience	7
• Le décodage de la méthodologie CEE	8
• Les premiers résultats	9
Les tendances nationales	10
• Focus sur les tendances de fond de l'expérience client	10
• Focus sur l'intelligence artificielle	16
• Focus sur l'ESG	18
• Focus sur le segment des Jeunes	20
Les champions de l'expérience client	25
• Le Top 10	25
• Focus par marque	26
• Le Top 40	36
• Palmarès des marques leaders dans le monde	37
Focus sectoriel	39
Points de vue d'experts	62
• Comment rendre actionnable son programme de Voix du Client et le booster avec l'IA ?	62
• Les émotions : « l'éléphant dans la pièce » du monde du travail	66
• Le renouvellement de l'expérience client au cœur du succès de l'industrie du luxe	68
Notre expertise et nos offres	70
Contacts pour une restitution personnalisée	79
Remerciements	



Édito

Émotion et engagement au cœur de l'expérience client

KPMG France est fier de vous présenter l'édition 2024 de son étude Customer Experience Excellence (CEE).

Cette année, 23 pays, dont la France, se sont mobilisés pour évaluer près de 2 500 marques à travers le prisme des 6 piliers fondamentaux de l'expérience client : Intégrité, Personnalisation, Résolution, Attentes, Temps & Effort, et Empathie.

En 2024, un rebond global des scores CEE marque une amélioration générale après une année 2023 complexe. Parmi les évolutions marquantes, l'empathie s'impose comme un levier clé de différenciation, notamment dans des secteurs tels que les télécommunications, la banque et le voyage. Cette tendance reflète une attente croissante des consommateurs : être compris, écoutés, et connectés émotionnellement avec les marques. C'est cette capacité à capturer, comprendre et répondre aux émotions qui transforme une simple transaction en une expérience mémorable.

Les marques leaders ne se contentent plus de répondre aux besoins explicites de leurs clients. Elles cherchent désormais à capter leurs émotions tout au long de leur parcours pour créer des interactions enrichies d'un « supplément d'âme ». En s'appuyant sur des outils modernes comme l'intelligence artificielle générative, elles parviennent à personnaliser ces échanges tout en conservant une touche humaine. Cette approche permet non seulement de fidéliser les clients, mais aussi de transformer des moments difficiles en opportunités d'engagement renforcé.

L'intégration de l'émotion ne se limite pas aux interactions digitales. En magasin, les équipes formées à comprendre les besoins émotionnels des clients jouent un rôle crucial dans la création d'une expérience unique. Ces pratiques, désormais indispensables, renforcent la perception de proximité et d'authenticité.

Dans ce contexte, l'ESG continue de jouer un rôle fondamental. Les marques qui intègrent l'émotion dans leur engagement sociétal et environnemental gagnent non seulement en crédibilité, mais renforcent aussi leur place dans l'imaginaire collectif des consommateurs.

En 2024, les marques font face à un double défi : conjuguer innovation technologique et gestion émotionnelle tout en répondant à des attentes croissantes de durabilité et de responsabilité. Cette édition de l'étude CEE explore ces dynamiques en profondeur pour aider les marques à construire une expérience client authentique et durable.

Excellente lecture !



François-Xavier Leroux
Associé Digital & Customer,
KPMG en France



Michaël Pudlowski
Associé Digital & Customer,
KPMG en France

L'expertise Digital & Customer

Depuis 6 ans, notre étude suit l'évolution des tendances de l'expérience client, du point de vue des consommateurs et des marques de 11 secteurs d'activité.

Pour analyser ces résultats et identifier les évolutions du marché, actuelles et en devenir, nous mobilisons une équipe d'experts, passionnée par la relation client et le digital. Nous enrichissons cette étude en faisant appel au point de vue des meilleurs experts sectoriels du réseau KPMG.

L'expertise que nous apportons s'est construite auprès de nos clients, que nous accompagnons au quotidien dans leurs transformations et leur recherche de performance, depuis la stratégie client, l'optimisation des parcours et des expériences, jusqu'au déploiement de solutions technologiques innovantes.

Nos approches nous permettent de transformer ces insights marché en leviers d'action pragmatiques, avec pour objectif d'améliorer la satisfaction client et la performance commerciale.

Equipés de toutes les expertises du cabinet, nous vous accompagnons dans la définition et la sécurisation de vos projets les plus ambitieux. Ces synergies permettent de concilier la compréhension des enjeux de votre métier avec une parfaite maîtrise technologique. Vos clients en seront satisfaits et votre entreprise sera plus performante.

La multidisciplinarité et la dimension internationale de notre cabinet nous permettent d'accompagner, dans la durée, nos clients dans les évolutions majeures auxquels ils font face.



Une équipe de **200 consultants** dédiés aux enjeux d'expérience client.



L'expertise cumulée de notre équipe au fil des 6 éditions de l'étude CEE offre un **éclairage unique sur l'évolution de l'expérience client**.



Une équipe **pluridisciplinaire** ayant une connaissance approfondie **des parcours clients, des technologies associées et des dynamiques de marché**.

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 dans le monde. En 2024, 23 pays se sont prêtés au jeu, dont la France. Dans l'hexagone, plus de 7 000 consommateurs, représentatifs de la population française, ont eu l'opportunité d'évaluer des marques avec lesquelles elles ont pu interagir dans les six derniers mois.

Chiffres clefs 2024 mondiaux

23 pays
2 453 marques classées

881 815 évaluations
86 071 consommateurs



Marques analysées

Cette année encore, notre panel de consommateurs a été invité à évaluer 238 marques appartenant à 11 secteurs, avec lesquelles il a eu une **relation directe au cours des six derniers mois**. La sélection des marques (B2C) a été réalisée par KPMG France, en fonction de leur notoriété pour permettre d'atteindre le minimum de **100 répondants nécessaires** et d'apparaître ainsi dans notre classement.

CHIFFRES CLEFS 2024 FRANCE

238 marques **63 074** évaluations

197 marques classées **7 026** consommateurs interrogés

Méthode d'évaluation des marques

Pour chaque marque, les consommateurs notent de 0 à 10 les **6 piliers KPMG de l'expérience client**, présentés page 7. Le **score CEE** est une **moyenne pondérée des évaluations de ces piliers**.

En complément, les répondants sont également invités à évaluer le **Net Promoter Score (NPS)** de la marque,

son **indice de fidélité**, le **rapport qualité/prix** qu'elle propose, ainsi que son **action en matière d'ESG**. L'ajout de ce dernier critère, pour la 2^e année consécutive, souligne la place essentielle de l'ESG dans la perception de l'expérience client et la stratégie des marques.

Notre panel de consommateurs

Le panel interrogé est représentatif de la population française, aussi bien en termes de genre, âge, catégorie socio-professionnelle et répartition géographique (France métropolitaine). L'une des spécificités de l'étude CEE est qu'elle intègre non seulement les avis des clients, mais aussi ceux des prospects des marques analysées, offrant ainsi une vision plus globale de l'expérience proposée par ces marques. Ceux-ci évaluent l'ensemble des interactions qu'ils ont pu avoir tout au long du cycle de vie, aussi bien en avant-vente que durant la vente et en après-vente.

Composition par genre



Composition par tranche d'âge



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 donc l'**identification et la mise en œuvre d'actions ciblées**.

Il permet également d'appréhender l'**impact de leurs évolutions sur les indicateurs traditionnels** que sont les **indices de fidélité** et le **Net Promoter Score (NPS)**.

Les 6 piliers sont essentiels pour composer une expérience client complète et de qualité. Ceux-ci peuvent être représentés hiérarchisés sous la forme d'une pyramide inspirée de Maslow, représentant les piliers fondamentaux. Leur maîtrise est indispensable à la construction d'une expérience, permettant de soutenir chacune des dimensions offrant une expérience toujours plus performante.

Pyramide de l'expérience client



Décodage de la méthodologie et des scores : comment les piliers impactent le score CEE, le NPS et le rapport qualité/prix ?

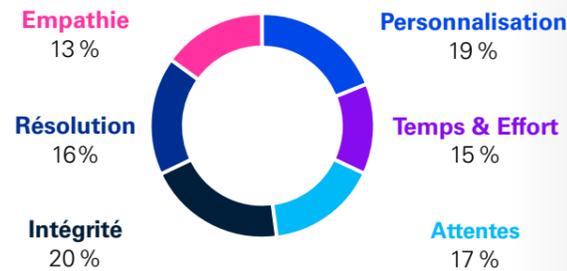
Une amélioration générale mais modérée des scores CEE

Le classement CEE des 11 secteurs étudiés reste relativement inchangé par rapport à l'année précédente. La Grande Distribution Alimentaire perd toutefois 2 places, au profit des secteurs Voyages & Hôtellerie et Banque. Ce déclassement traduit l'impact négatif qu'a l'augmentation des prix à la caisse sur l'expérience client.

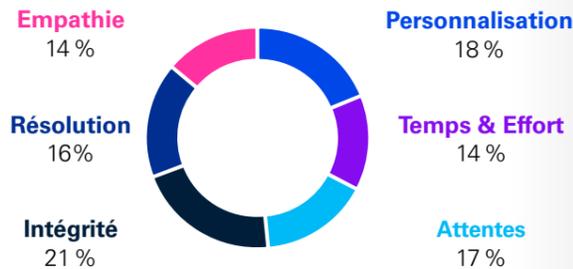
ZOOM SUR LE CALCUL DU SCORE CEE PAR PILIER

Chaque répondant évalue les marques sur 6 piliers, en les notant de 0 à 10. Le score CEE est une moyenne pondérée de ces évaluations, revu chaque année dans leur contribution par nos data scientists. Nous regardons aussi l'impact de chaque pilier sur des mesures standard du marché, comme le NPS, la fidélité et le rapport qualité/prix (questions également posées à notre panel). Les poids sont calculés en utilisant une méthode de régression linéaire, selon le modèle de Shapley Value Regression. Pour l'estimation du poids, les piliers représentent les variables explicatives, le NPS, la fidélité et le rapport qualité/prix constituent les variables cibles. Le **poids associé à chaque pilier** traduit la **manière dont chacun contribue à ces résultats**, offrant des leviers plus précis d'amélioration de l'expérience client.

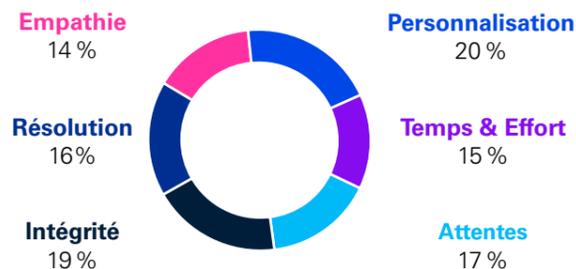
Impact des piliers sur le score CEE



Impact des piliers sur le NPS



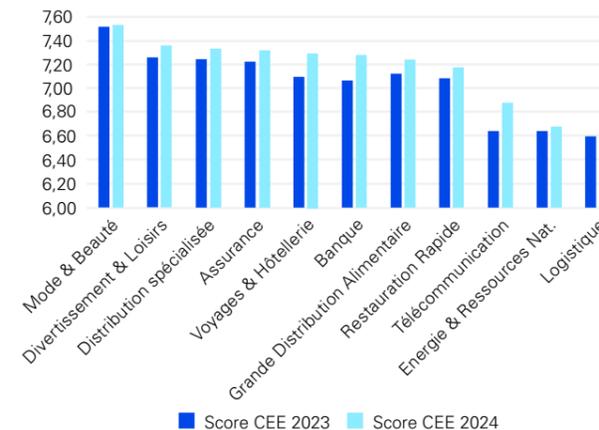
Impact des piliers sur le rapport Qualité/Prix



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, le NPS et le rapport qualité/prix**.

Si Empathie reste le pilier le moins contributeur à ces notes, il se pose en différentiateur fort pour les marques les plus performantes. Il permet d'agir sur le registre des émotions, crée une intimité client et des expériences avec ce « supplément d'âme » qui permet aux marques de s'installer durablement dans l'imaginaire des consommateurs. Comme le symbolise notre pyramide des piliers, il est essentiel de maîtriser les Fondamentaux, de renforcer son Moteur, et de travailler ses Plus pour se différencier et atteindre l'excellence.

Évolution du score CEE par secteur entre 2023 et 2024



Évolution du rang CEE entre 2023 et 2024

Rang	Secteurs	Evolution (VS 2023)
1	Mode & Beauté	0
2	Divertissements & Loisirs	0
3	Distribution spécialisée	0
4	Assurance	0
5	Voyages & Hôtellerie	1
6	Banque	1
7	Grande Distribution Alimentaire	-2
8	Restauration rapide	0
9	Télécommunications	1
10	Énergie & Ressources Naturelles	-1
11	Logistique	0

Les scores CEE de retour à la hausse

Après une année 2023 marquée par une baisse exceptionnelle et généralisée des scores CEE, la tendance s'inverse positivement en 2024 puisque les 11 secteurs étudiés ont vu, sans exception, leur moyenne CEE augmenter. Ce sont les secteurs Télécommunications, Banque et Voyages & Hôtellerie qui ont subi les plus fortes augmentations, leur permettant respectivement de gagner une place dans le classement. Lorsque l'on observe en détail ces améliorations, on remarque que ces secteurs ont tous les trois été portés par l'amélioration d'un pilier en particulier, celui de l'**Empathie**. En effet, malgré des moyennes totales différentes, le pilier de l'**Empathie** est, pour ces 3 secteurs en particulier, le pilier ayant enregistré la plus forte augmentation par rapport à l'année précédente. Dans un contexte d'incertitude politique et économique, **cette tendance reflète le besoin des consommateurs de sentir que leurs besoins, peurs et points de vue sont compris par les marques**. Cette dynamique positive se traduit également par une diminution du nombre de marques moins performantes. En 2023, 32 % des marques (60 sur 187) affichaient un score CEE inférieur à 7. En 2024, ce taux tombe à 20 % (40 sur 197), démontrant une amélioration globale de l'expérience client perçue.

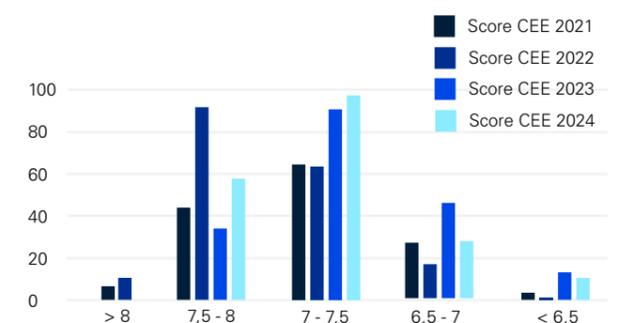
La raréfaction confirmée des champions de l'expérience client

Cependant, malgré une tendance encourageante, la progression générale du score CEE reste modérée, avec une augmentation de 0,12 pts par rapport à 2023 (7,15) et en deçà des niveaux records de 2022 (7,49). Un autre indicateur montre que cette progression reste limitée : pour la deuxième année consécutive, aucune marque n'a atteint un score égal ou supérieur à 8. Elles étaient 8 (sur 156) en 2021 et 12 (sur 187) en 2022. La raréfaction des marques atteignant ce seuil significatif confirme l'impact de l'inflation sur l'expérience client, et la difficulté qu'ont les marques aujourd'hui à se démarquer pour y répondre efficacement.

Évolution des piliers vs 2023



Évolution du score CEE entre 2021 et 2024



Score ESG

Cette note reflète la perception des consommateurs envers l'engagement ESG de chaque marque.

Qualité/Prix

Ce score évalue la perception des consommateurs en termes de rapport qualité/prix.

Fidélité

Ce score reflète la fidélité des consommateurs envers la marque, en évaluant leur intention de rachat.

De la considération à l'émotion : réenchanter l'expérience client

En 2024, nous assistons à un rebond global de tous les secteurs avec une amélioration de leur score CEE, bien que ces résultats restent inférieurs à ceux de 2022. La hausse moyenne du score CEE de 0,11pt vs. 2023 comprend d'importantes variations, avec notamment deux secteurs présentant les plus fortes hausses : +0,24pt pour le secteur Télécommunications et +0,22pt pour le secteur Banque.

Après une année et demie d'incertitude marquée par l'inflation, le ralentissement des investissements dans l'expérience client et l'émergence de pratiques telle que la shrinkflation, mal perçues par les consommateurs, les leaders ont tout de même su se réinventer. Afin de proposer des expériences client différenciantes, ces marques ont misé sur l'émotion, levier clé de la relation client, tout en déployant des nouveautés technologiques pour renforcer leur connaissance client, optimiser leur capacité à interagir avec eux et les activer au mieux sur l'ensemble de leurs parcours. Les marques les plus innovantes se sont emparées de l'intelligence artificielle pour augmenter les capacités humaines et démultiplier leur impact au service de la satisfaction client. Parallèlement, elles ont repensé leur chaîne logistique pour promouvoir une économie plus responsable et répondre aux défis sociétaux et environnementaux grâce à de nouveaux modèles économiques.

1. Les marques face au renforcement continu des standards

Face à cette quête de renouveau, les attentes consommateurs conservent leurs bases, plébiscitant une forte réactivité des marques, avec des parcours sans coutures et une résolution efficace de leurs problèmes. Néanmoins, la maturité des expériences offertes poursuit sa course et **les pratiques différenciantes des leaders d'hier deviennent les bases attendus d'aujourd'hui.**

En regard des exigences grandissantes, les marques doivent non seulement déployer les fondations de leurs expériences, mais aussi chercher à se renouveler. Cette année, nous remarquons que les consommateurs ont distingué des marques qui ont offert des expériences immersives et émotionnelles. Cette dimension de l'expérience client devient d'autant plus importante dans des marchés concurrentiels où la fidélité est plus volatile.

Les leaders se sont emparés du sujet **en mettant l'empathie au cœur des interactions clients**, formant leurs employés et intégrant dans leurs process l'agilité nécessaire pour créer une relation authentique et émotionnelle avec leurs clients.

Le top 10 de notre classement reflète bien cette recherche d'émotions et de divertissements. Il récompense à la fois des acteurs de l'immersion et de l'évasion que sont les parcs d'attractions (3 parcs présents dans le top 10), et des marques qui mettent le plaisir et l'enchantement au centre de leur offre de produits et services. Il n'est donc pas étonnant de retrouver des marques de luxe (CHANEL et Dior) au plus haut du classement ou encore des marques jouant sur les moments de plaisir (Nespresso), la joie et l'enfance (Okaïdi-Obaïbi) et l'estime de soi (Nocibé).

Cette année a aussi été marquée par **une démocratisation grandissante des usages de l'Intelligence Artificielle Générative (IAG)** qui ouvre de nouvelles possibilités pour les marques de réinventer leur relation client. Elles doivent profiter de ces **nouvelles capacités pour enrichir, personnaliser et démultiplier les expériences** qu'elles proposent sans pour autant négliger la relation humaine, toujours plébiscitée par les consommateurs à des moments clés de leurs parcours. Devant cette vague déferlante d'innovations technologiques, les **questions d'ESG gardent une place essentielle** dans la stratégie des entreprises. Entre nouvelles régulations, attentes clients et pressions sociétales, cette révolution verte, initiée il y a quelques années, prend toujours plus d'ampleur dans les produits et services proposés et devient un critère d'excellence essentiel pour les expériences de demain.

2. S'emparer de l'émotion pour réenchanter la relation client

Les marques qui se sont démarquées cette année ne se contentent pas de comprendre les besoins et attentes explicites de leurs clients. Elles cherchent à capter et à comprendre leurs émotions tout au long de leur parcours, mais aussi en amont de celui-ci. En identifiant cette émotion, **la marque démontre sa capacité à comprendre le caractère unique de chaque client pour proposer une réponse adaptée**, rendant ainsi l'expérience mémorable. Cela leur permet d'anticiper les réactions clients, de s'adresser correctement à eux et de les fidéliser. L'exemple d'EDF et de la MAIF (et de bien d'autres marques qui leur emboîtent le pas), qui ont formé leurs employés à la gestion et à la compréhension de l'émotion client, illustre bien l'importance de ce processus.

L'enjeu consiste ensuite à trouver le bon équilibre pour agir sur ce registre sans brusquer le client avec un discours non adapté. Quand un client est en colère, la marque doit éviter d'user un discours marketing émotionnel ou d'adopter à l'inverse une approche froide et analytique. Elle doit avant tout faire preuve d'empathie pour démontrer une véritable volonté de comprendre et de résoudre le problème.

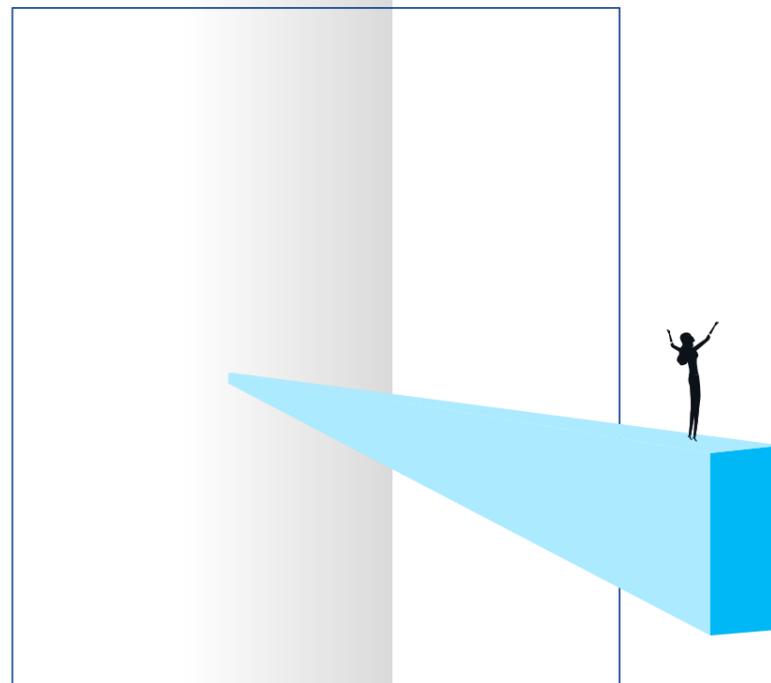
Capter l'émotion devient ainsi essentiel pour personnaliser le discours, proposer des solutions adaptées et transformer les détracteurs en promoteurs.

La légitimité des marques à intervenir sur l'émotion repose avant tout sur la bonne compréhension des attentes du client, la confiance créée et la pertinence à agir sur ce levier au bon moment, de la bonne manière et sur le bon canal. Il est donc essentiel de **s'appuyer sur des outils modernes, offrant la capacité de capturer, d'interpréter et d'activer la data client** en allant bien au-delà des simples données personnelles ou transactionnelles. Cela implique la mise en place d'outils d'écoute et d'analyse de la satisfaction client (sollicitée et non sollicitée) sur l'ensemble des canaux où elle s'exprime, le tout allié à une véritable volonté d'agir et de s'améliorer, qui demande un investissement fort des entreprises. La mise en place d'enquêtes de satisfaction en boutique, la possibilité de remplir des formulaires de feedback en ligne ou encore les commentaires sur les réseaux sociaux sont des moyens essentiels d'enrichir la connaissance client et d'en saisir les émotions.

Cela doit permettre d'**ajuster l'offre et le discours en temps réel** pour « augmenter » le vendeur et renforcer son impact dans l'expérience client. Le rôle du vendeur ne se limite d'ailleurs pas à la vente ou à la représentation de la marque. Il devient un orchestrateur de sa communauté qu'il anime à travers des outils adaptés, en « one to one » ou en « one to few », enrichis d'insights et de suggestions par l'IA pour réaliser les meilleurs conseils et propositions, sur le meilleur canal et au meilleur moment. Le vendeur reste essentiel pour récolter cette voix du client, en capter les subtilités émotionnelles (mots, ton, non-dits) et enrichir la connaissance de la marque par ses clients.

La formation continue des vendeurs, notamment sur ces aspects d'empathie et d'émotion, devient donc cruciale pour assurer la qualité des expériences proposées. Les marques l'ont compris et consacrent des moyens importants à cet aspect. Il n'est donc pas surprenant que cela s'illustre par la hausse du score Empathie de notre barème, évolution la plus importante parmi nos 6 piliers (+0,10 pt).

Si l'empathie est une caractéristique profondément humaine et plébiscitée par les consommateurs dans leur relation aux marques, elle devient aussi essentielle dans les échanges digitaux. L'IAG n'en est pas exempt. Son déploiement et sa capacité à améliorer l'expérience ne pourront prendre leur pleine force que si elle intègre aussi cet élément émotionnel. L'IAG dans l'expérience client devra faire preuve d'humanité ou ne sera pas.



3. L'expérience client repensée à l'ère de l'IA...

Si l'IA a déjà fait ses preuves dans l'amélioration de l'expérience client, sa prochaine évolution se trouve dans l'intégration de l'émotion dans les interactions. Les échecs des premiers bots, qui manquaient d'humanité et étaient perçus comme trop mécaniques, sont désormais derrière nous. Aujourd'hui, **l'IA conversationnelle est en pleine mutation** : elle est capable de capter les émotions du client et d'adapter les échanges en fonction de celles-ci. Cette humanisation de l'IA permet aux marques de créer des interactions plus personnalisées et plus engageantes.

En 2024, la plupart des entreprises se sont interrogées et ont investi sur l'IA Générative (IAG). Certaines ont testé les assistants virtuels, comme les chatbots, d'autres l'ont utilisé pour recueillir et mieux répondre aux avis client. Starbucks, par exemple, l'utilise pour identifier rapidement les retours négatifs de ses clients et répondre de manière proactive, tout en tirant parti des avis positifs. **L'IAG permet non seulement de mieux comprendre l'émotion du client, mais aussi d'ajuster l'offre et le discours**, et ainsi correspondre aux attentes précises de chaque consommateur. Tout cela illustre une transformation profonde liée à l'utilisation de l'IA, avec les acteurs de la relation client en première ligne : vendeurs, services clients, directions marketing, etc.

L'IA offre la possibilité d'améliorer rapidement et de manière significative les expériences client, notamment grâce à l'**hyper-personnalisation** et à l'**hypersegmentation**. Ces avancées permettent de concrétiser les aspirations des Directeurs Marketing : diffuser le bon message, au bon moment, via le bon canal, tout en créant une expérience sur mesure parfaitement adaptée à chaque client. Le résultat ? Des opérations marketing plus précises et nettement plus efficaces. Via le web et même en magasin, les possibilités de personnalisation des messages deviennent infinies, ce qui permet de démocratiser l'expérience « one to few », avant réservée aux clients du luxe, à tous les secteurs.

La réussite de l'intégration de l'IA dans l'entreprise passe à la fois par la capacité à comprendre son potentiel et à l'appliquer aux spécificités de sa marque et de son secteur. **Elle se doit d'embarquer les métiers en les formant**, en toute transparence, au bon usage de cet outil, qui peut faire peur par son aptitude à transformer l'existant. Transformer sans remplacer est essentiel, et cela l'est d'autant plus dans le monde de l'expérience client, centré avant tout sur l'humain et la satisfaction du consommateur.

Dans un monde d'opportunités, l'IA crée autant de valeur que de risques. Bien que cette technologie offre des possibilités infinies, les organisations ont parfois du mal à suivre son évolution rapide, ses enjeux réglementaires, mais aussi son impact environnemental. À l'heure où les critères ESG deviennent une préoccupation majeure des consommateurs, les marques ne peuvent plus s'en affranchir dans la réinvention et le réenchantement de l'expérience client.

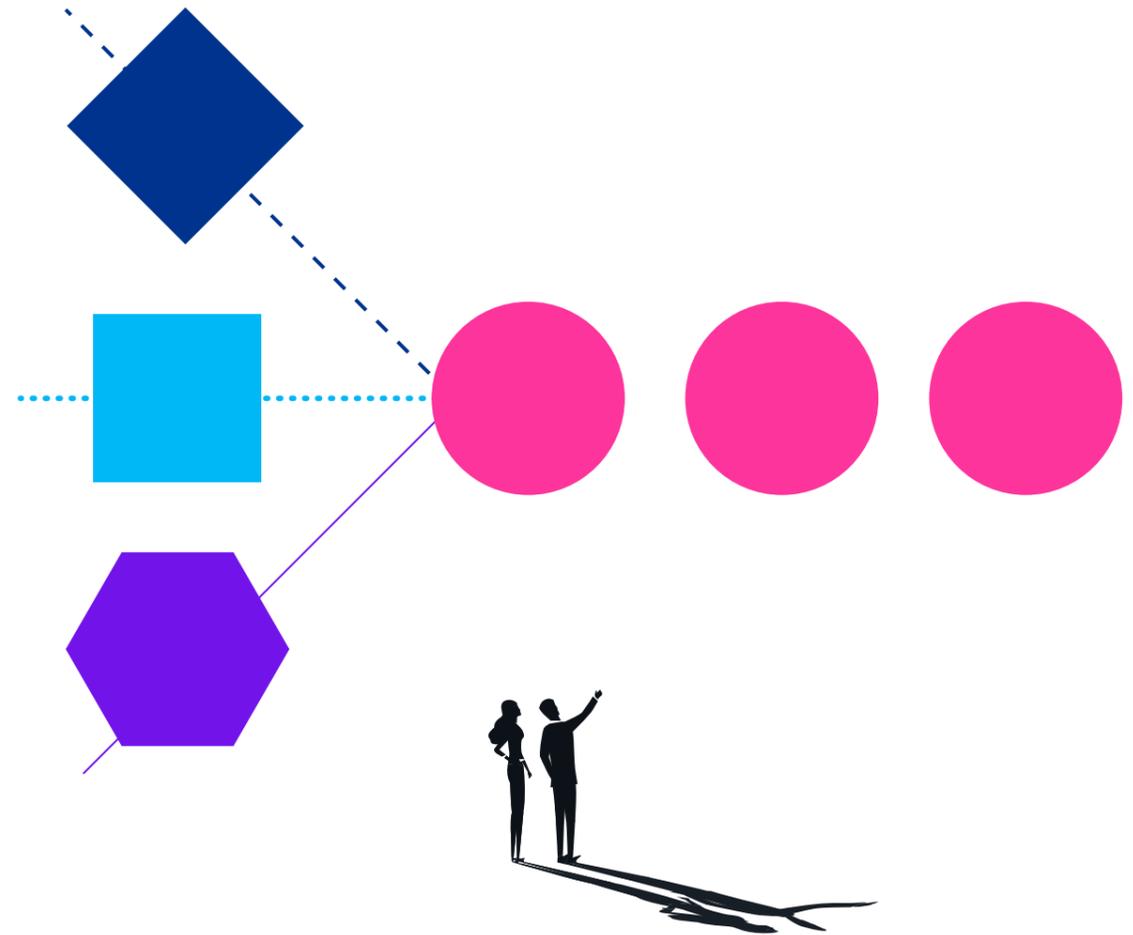
4. ... où l'ESG ne doit pas être oubliée

Depuis plus de deux ans, nous évoquons l'ESG comme un élément clé des expériences client de demain. En 2024, ce critère a considérablement évolué et est toujours plus valorisé par les clients dans leurs choix de relation avec les marques. De plus en plus d'entreprises sont perçues négativement en raison de la réputation du secteur dans lequel elles agissent ou encore de leur faible niveau d'investissement dans ce domaine. Pourtant, **repenser ces expériences à l'aune de l'ESG représente une réelle opportunité pour les entreprises de se démarquer**. L'ESG est non seulement une clé de lecture pour le client et un défi imposé par les réglementations, mais aussi un moyen pour les entreprises de réinventer l'expérience client.

De nombreux clients, notamment les jeunes, sont particulièrement sensibles à l'ESG et en font un critère déterminant dans leur rapport aux marques. En effet, les clients d'aujourd'hui sont de plus en plus en quête de sens lors de leurs achats. Quand leurs moyens le leur permettent, ils alignent leur choix de produits et services avec ces valeurs et privilégient les achats responsables. Les marques leaders répondent à ces attentes en faisant le choix de proposer des produits de qualité et durables qui rassurent les clients. Elles gagnent ainsi leur confiance et sèment les graines d'une fidélité accrue.

Tous les secteurs sont concernés par les enjeux ESG et se doivent de les intégrer dans leurs stratégies. Par exemple, dans les secteurs Banque et Assurance, de nouveaux enjeux émergent avec le financement des entreprises œuvrant pour le bien social. Dans les secteurs de la Distribution, de nouvelles décisions stratégiques apparaissent, et se traduisent par des choix engageants forts. Des marques font la promotion de produits écologiques et durables, certains refusent de financer des produits polluants, et d'autres arrêtent même de distribuer des produits à l'impact environnemental fort. Dans un monde sous surveillance des régulateurs et des consommateurs, les marques deviennent extrêmement attentives aux questions ESG, qui seront amplifiées par la mise en œuvre de la **Directive sur la publication d'informations en matière de durabilité (CSRD)**. Cette réglementation renforce le reporting de durabilité des entreprises, améliorant la disponibilité et la qualité des données ESG publiées, et intégrant toujours plus d'entreprises soumises à cette directive chaque année.

S'il est complexe pour les entreprises de se conformer à ce règlement, ces nouvelles obligations ouvrent aussi des opportunités pour renforcer l'expérience client. Par exemple, l'introduction du passeport numérique des produits et ses exigences en matière de traçabilité offrent également la possibilité de mieux comprendre l'utilisation des produits par les clients, de suivre leur parcours et de les accompagner tout au long de leurs différentes vies. Cela représente autant d'opportunités d'intégrer l'économie circulaire, d'ouvrir de nouvelles propositions de valeur, d'améliorer la satisfaction client et la notoriété de sa marque. Certains acteurs, notamment dans le secteur du luxe, l'ont déjà compris et déploient ces passeports sur des produits comme les montres et joailleries.



De nombreux secteurs, tels que la mode enfantine, suivent cette démarche pour répondre aux **nouvelles attentes des consommateurs** tout en affirmant leur engagement. Les clients sont réceptifs à ces actions, qui renforcent leur confiance envers les produits et la marque, un élément clé du pilier Intégrité, essentiel pour offrir une expérience client réussie.

Le défi réside dans la recherche d'un équilibre entre le bon niveau de rentabilité et l'investissement dans des expériences clients de qualité que les marques doivent financer dans cette conjoncture économique difficile. Dans ce contexte l'IA offre de nombreuses opportunités, mais peut se révéler coûteuse et complexe à mettre à l'échelle.

Dans une année à l'évolution économique incertaine, et connaissant des contraintes toujours plus complexes, les marques doivent faire des choix forts et investir à bon escient pour proposer les meilleures expériences client. À l'aube des grandes transformations qui commencent à les affecter, le risque de ne pas s'adapter reste celui de disparaître. Dans un monde d'hypercommunication où les tendances et les réputations changent très vite, il est essentiel de s'armer pour entendre, analyser et réagir aux signaux faibles et forts des consommateurs. **2025 est l'année où les entreprises ne pourront pas se passer de la maîtrise du parcours et de la data client**. Cette data est essentielle pour créer les relations intimes de demain. Elle contribue également à **alimenter l'IA**, redéfinissant ainsi les dynamiques de nombreux secteurs.

Outre ces défis technologiques, **les marques se posent aussi de nombreuses questions sur la volatilité de leurs clients**, et notamment sur le **segment des jeunes**, une clientèle parfois difficile à capter. Leur proximité avec le digital, l'évolution très rapide des tendances, et leur conscience sociale et sociétale sensible demandent un traitement souvent peu évident pour les marques. **Cette clientèle exige une attention particulière, et rares sont les marques qui ont réussi à s'adapter et se réinventer**. Ignorer les jeunes aujourd'hui, c'est manquer l'opportunité de conquérir les clients de demain. Ainsi, avant même de chercher à les convertir en clients fidèles, les marques doivent d'abord engager les prospects et les fans, en mettant en place des stratégies adaptées à cette cible spécifique. C'est pourquoi cette année, nous avons choisi de concentrer notre attention sur cette population afin de mieux comprendre les défis auxquels les marques doivent faire face.

Comprendre les évolutions des attentes clients pour anticiper les défis de demain

Façonnées par la technologie, bousculées par les **crises successives** et les mutations économiques, **les attentes des consommateurs évoluent en permanence**, ce qui les rend complexes à saisir. Une situation qui impose aux entreprises une difficile, mais nécessaire flexibilité pour rendre leur expérience client cohérente.

Depuis le lancement de l'étude CEE en France en 2018, nous décryptons ces tendances consommateurs pour inciter les entreprises à intégrer de nouveaux standards d'expérience client et, parfois, à relever le défi de transformations profondes lorsque de véritables disruptions s'imposent.

En 2018-2019, les consommateurs plébiscitaient une expérience omnicanale fluide, avec des attentes axées sur la personnalisation, la simplicité et la cohérence entre les différents canaux. En 2021, la crise sanitaire a bouleversé ces priorités. L'accent a alors été mis sur la sécurité des interactions et la reconnexion humaine, dans un contexte où les enjeux liés à la responsabilité sociétale et environnementale sont devenus un critère central. En 2022, avec la reprise économique, les clients ont recherché des marques capables d'offrir un accompagnement sur mesure tout au long du parcours avec des attentes fortes concernant la proximité entretenue avec la marque. Tandis qu'en 2023, face à l'inflation, les priorités se sont déplacées. Les critères de décision des consommateurs ont alors évolué, avec une sensibilité aux prix plus marquée. Cependant, cette nouvelle sensibilité aux prix n'a pas pour autant réduit leurs attentes en matière d'excellence, exigeant toujours une expérience client omnicanale fluide et cohérente, sans compromis sur les standards de qualité (un standard restant un standard).

Finalement, **les tendances d'hier — comme l'omnicanalité, le suivi personnalisé, ou la maîtrise des interactions digitales — sont devenues les incontournables d'aujourd'hui**. À l'inverse, de nouvelles tendances émergent, telles que la recherche d'un lien émotionnel fort avec les marques, un enjeu désormais pour tous les secteurs qui y travaillent pour fidéliser leurs clients. Une autre dimension de la conquête porte aussi sur l'anticipation des besoins et la proactivité dont font preuve les marques, qui sont devenues des leviers essentiels pour renforcer leur attractivité et favoriser la fidélisation.

Pourquoi une étude multisectorielle ?

Toutes les industries ne se trouvent pas au même stade de maturité face à ces enjeux. Cependant, une tendance forte se dessine : **les standards d'excellence deviennent transversaux, transcendant les frontières sectorielles**. Ce phénomène reflète l'homogénéisation des attentes des consommateurs, qui comparent naturellement leurs expériences entre différents secteurs, qu'il s'agisse de la banque, de l'industrie du luxe, ou de la distribution spécialisée.

Une étude multisectorielle est donc essentielle pour capter la diversité des réponses apportées par les entreprises, tout en identifiant les bonnes pratiques applicables à tous (les secteurs ? sinon à toutes (les entreprises)). Cette approche permet également de mettre en évidence les spécificités générationnelles, notamment celles des jeunes consommateurs, dont les attentes influencent de manière croissante les stratégies des entreprises. Elle offre aussi une perspective transverse pour analyser comment les marques, tous secteurs confondus, intègrent des démarches plus responsables dans leurs pratiques.

Au final, quelles que soient les contraintes de l'entreprise qui pèsent sur l'expérience client proposée, le client s'en moque, car, pour lui, il reste roi.

Vision miroir des tendances de fond de l'année sur l'expérience client

Les tendances de 2025...

... et ce que font les marques leaders pour y répondre

L'expérience omnicanale et le lien émotionnel :

Les consommateurs attendent une expérience omnicanale fluide et cohérente, **qui va au-delà de la simple réponse aux besoins fonctionnels** et qui favorise des interactions créant une véritable connexion émotionnelle avec la marque. L'objectif ? **Susciter des émotions positives tout au long du parcours client**, en intégrant chaque point d'interaction de manière engageante. Le smartphone, en tant que point d'entrée privilégié, reste un élément central dans cette expérience unifiée.

Maîtriser l'omnicanalité :

Les entreprises performantes sont celles qui ont compris qu'il ne s'agissait pas d'être présentes partout, mais d'être là où leurs clients se trouvent. Elles investissent dans une **connaissance approfondie de leurs clients** pour identifier les canaux et points d'interaction les plus pertinents. Ces entreprises maîtrisent les spécificités et les codes de chaque canal, tout en infusant les valeurs de la marque dans toutes les interactions, qu'elles soient en ligne ou en physique. Enfin, elles pilotent de manière transverse cette stratégie omnicanale grâce à une gouvernance solide, un usage efficace des données et une gestion empathique des interactions.

La durabilité et la responsabilité sociale :

Plus que jamais sensibles aux enjeux environnementaux et sociaux, **les consommateurs privilégient les marques qui démontrent un véritable engagement** et qui agissent concrètement. Ils attendent des entreprises qu'elles transforment leurs modèles économiques pour les rendre plus circulaires ou neutres en émissions de carbone, dépassant ainsi les promesses vides qu'ils savent désormais identifier.

Adopter des engagements ESG cohérents et sincères :

Pour rester compétitives, les entreprises doivent **garantir une cohérence entre leurs actions**, leur discours de marque et leurs valeurs. D'un point de vue expérience client, cela implique une transformation profonde des parcours clients. Les marques doivent alors **s'assurer que leurs engagements ESG se reflètent dans chaque interaction**. Elles doivent pour cela repenser leurs processus, leur organisation, leurs outils technologiques, leur gestion de la data, etc. Cela nécessite une approche coordonnée, soutenue par une culture d'entreprise alignée et des mécanismes de suivi efficaces pour mesurer l'impact de ces initiatives.

L'IA, moteur de transformation :

L'IA s'impose comme une **révolution de l'expérience client**. Des cas d'usage éprouvés, tels que les assistants virtuels dans le service client ou les systèmes de recommandation hyperpersonnalisés lors d'achats en ligne, illustrent l'impact de l'IA sur la manière dont les consommateurs interagissent avec les marques. Cependant, pour que ces technologies soient efficaces et bien perçues, les clients attendent une totale transparence et une **gestion sécurisée de leurs données personnelles**. La confiance devient ainsi un enjeu majeur pour les entreprises qui, au travers d'innovations technologiques, doivent apporter une proposition de valeur forte tout en assurant le respect de la confidentialité.

Exploiter les technologies tout en renforçant la confiance :

Les entreprises mettent en place des systèmes permettant de **collecter, exploiter et sécuriser les données de manière responsable**, tout en s'assurant de respecter les réglementations de plus en plus strictes et de contrôler la cohérence des réponses des IA. Par ailleurs, elles rationalisent, modernisent leurs outils et investissent massivement dans ces technologies émergentes pour anticiper et rester concurrentielles. Selon Gartner, les dépenses mondiales en technologies de l'information devraient augmenter de 9,3 % en 2025. Cette augmentation est largement portée par les investissements dans l'IA, la cybersécurité et le cloud.

L'hyperpersonnalisation et l'engagement :

Les clients attendent des **expériences de plus en plus personnalisées**, une tendance rendue possible grâce aux progrès technologiques portés notamment par l'IA. Aujourd'hui, n'importe quelle entreprise, quelle que soit sa taille et ses compétences techniques peut faire de l'hyperpersonnalisation à moindre coût et à chaque étape du parcours client, ce qui en fait désormais une **norme incontournable**. Toutefois, l'hyperpersonnalisation reste avant tout un moyen, et non une fin en soi, pour **créer un lien émotionnel fort** avec le client et l'engager, avec l'espoir que cet engagement se traduise en monnaie sonnante et trébuchante.

Accélérer l'hyperpersonnalisation et l'adaptabilité :

Les entreprises font preuve d'agilité dans l'adaptation de leurs produits et services, **en ajustant à la fois le contenu et le prix selon les signaux faibles et forts des clients**. Elles s'efforcent de passer rapidement de l'écoute à l'action en fonction des retours reçus, afin de répondre au plus près des attentes. Ainsi, les entreprises peuvent aller plus loin encore dans leurs stratégies marketing, en créant de nouveaux modèles relationnels **qui privilégient l'usage et la qualité de la relation, plutôt que l'aspect transactionnel** uniquement.

L'IA intégrée aux fondamentaux de l'expérience

L'IA, avec notamment l'émergence de l'IA générative, **révolutionne l'expérience à tous les niveaux** : elles permettent de mieux comprendre et anticiper les besoins des clients pour leur offrir des interactions plus personnalisées, tout en enrichissant l'expérience des employés grâce à des outils plus intelligents.

1. Renforce la connaissance client

Grâce à une analyse approfondie et intelligente des données, **l'IA transforme la manière dont les insights sont exploités** en offrant une vision renouvelée et en challengeant les hypothèses établies. Elle ne se limite pas à affiner les analyses existantes, mais **met en lumière de nouvelles corrélations et opportunités**. En apportant une précision et une granularité renforcées, elle permet d'identifier des tendances émergentes, de redéfinir les segments clients et d'optimiser les stratégies marketing et commerciales. Cette capacité d'exploration élargie ouvre la voie à une prise de décision plus agile et à la création de nouvelles poches de valeur.

4. Améliore la productivité en augmentant l'humain

L'IA se positionne comme un **copilote intelligent, conçu pour renforcer les capacités humaines plutôt que les remplacer**. En s'intégrant de manière fluide aux outils du quotidien, elle aide à prioriser les tâches, optimise les processus et amplifie l'impact des équipes. En automatisant les tâches répétitives et chronophages, elle libère du temps pour d'autres, favorisant ainsi l'innovation et la prise de décision stratégique. Toutefois, son adoption **nécessite un équilibre subtil**. En effet, si elle constitue un levier puissant de productivité et d'efficacité, **elle ne doit pas supplanter l'expertise humaine ni altérer la dimension relationnelle et créative du travail**. Comme un assistant polyvalent, l'IA peut intervenir dans de nombreux domaines, mais son efficacité repose sur un cadre structuré, garantissant une utilisation éthique et une création de valeur durable.



2. Démultiplie la relation client

Comprendre les besoins des clients, c'est identifier leurs irritants et anticiper leurs attentes. L'IA joue un rôle clé en rendant cette compréhension plus fine, proactive et actionnable. Grâce aux **assistants virtuels intelligents**, les marques peuvent assurer une disponibilité 24h/7j et proposer des **interactions hyperpersonnalisées**, ajustées aux moments de vie de chaque client. En suivant l'intégralité du parcours client, l'IA ne se limite pas à améliorer la réactivité des échanges, elle devient un **véritable copilote pour les équipes commerciales et marketing**. En s'intégrant aux outils CRM et aux plateformes marketing, elle assure un suivi continu et intelligent, transformant chaque point de contact en opportunité d'amélioration et de fidélisation.

3. Accroît et accélère l'amélioration continue

L'IA révolutionne l'expérience client en apportant une **compréhension approfondie des irritants et des leviers d'engagement**. En analysant et en corrélant les insights et les données, elle identifie ce qui fonctionne et détecte les signaux faibles de churn. Plutôt que de se limiter à une vision globale, elle permet d'**interagir de manière ciblée avec les clients détracteurs ou neutres**, levant ainsi des points de friction qui seraient autrement difficiles à adresser. Là où une approche purement humaine serait trop chronophage et coûteuse, l'IA facilite ces échanges en automatisant la collecte et l'analyse des feedbacks. Elle permet ainsi d'accélérer ainsi la réactivité des marques face aux insatisfactions. En identifiant les raisons du départ des clients perdus, **elle ouvre également des opportunités de reconquête** plus précises et efficaces.

La synergie entre l'expérience client et l'expérience employé, amplifiée par l'IA, **crée une boucle vertueuse**, dans laquelle des employés plus épanouis et efficaces offrent une expérience client plus fluide, réactive et qualitative. En exploitant pleinement les capacités de l'IA, les entreprises peuvent ainsi transformer chaque point de contact en une opportunité d'optimisation, **générant un impact durable** sur la satisfaction des clients comme sur la performance organisationnelle.

Repenser les expériences à travers l'IA est une nécessité. Pour réussir cette transformation, il est essentiel de **l'imaginer au travers des 6 piliers de l'expérience client** pour assurer de créer les bonnes expériences qui agissent sur l'ensemble des leviers stratégiques.

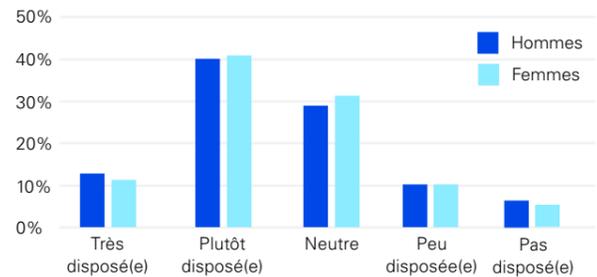
Empathie	Indices humains & empathiques	Résolution d'un problème quotidien	Interactions humaines augmentées	Différenciateurs humains	Empathie alimentée par l'IA
Personnalisation	Expériences sur-mesure proposées par l'IA	Personnalisation en temps réel et prise de décision	Recommandations prédictives		Personnalisation des expériences grâce à l'IA
Temps & Effort	Parcours simplifiés, opérations plus efficaces	Traitement des commandes, suivi & livraisons	Intégration automatisée	Fondamentaux de l'IA	Rationalisation des processus avec l'IA
Attentes	Prédiction des besoins & préférences	Moteurs de recommandations IA - surprise et enchantement	Interfaces et orchestration du parcours gérées par l'IA		Gérer les attentes des clients avec l'IA
Résolution	Identification des tendances et des schémas par l'IA	Réponses aux requêtes 24/7	Résolution anticipée des problèmes, avant même que les clients ne les perçoivent		Service client alimenté par l'IA
Intégrité	Transparence, confidentialité des données & usage éthique	Éradication des biais	Interfaces et orchestration du parcours gérées par l'IA		L'éthique de l'IA



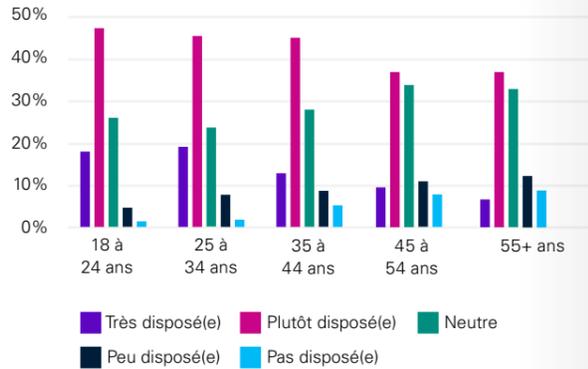
ESG et Perception de l'engagement

6,17 Score ESG
+0,18 vs 2023

Perception globale et disposition à payer plus par genre



Perception globale et disposition à payer plus par âge



Performance des secteurs et évolution

Classement sectoriel			Top 10 marques		Top 10 Segment Jeune (18-34ans)		
Classement secteur	Score ESG par secteur	Évolution vs. 2023	Classement marque	Score ESG par marque	Score ESG par marque	Classement marque	
1	Grande distribution alimentaire	6,43	+0,10	1. BackMarket	7,65	8,10	1. biocoop
2	Assurance	6,31	+0,19	2. biocoop	7,61	7,69	2. BackMarket
3	Voyages & Hôtellerie	6,29	+0,18	3. La Vie Claire	7,49	7,27	3. YVES ROCHER
4	Mode & Beauté	6,17	+0,07	4. Bio c' Bon	7,14	7,20	4. CHANEL
5	Divertissements & Loisirs	6,16	+0,09	5. BlaBlaCar	7,11	7,16	5. TRUFFAUT
6	Banque	6,14	+0,27	6. CHANEL	7,05	7,14	6. Gamm vert
7	Distribution spécialisée	6,08	+0,12	7. YVES ROCHER	7,05	7,01	7. LEROY MERLIN
8	Restauration	6,08	+0,17	8. PUYDUFOU.	6,94	7,01	8. BlaBlaCar
9	Énergie & ressources naturelles	6,06	+0,23	9. L'OCCITANE EN PROVENCE	6,89	6,98	9. GRAND FRAIS
10	Télécommunications	5,97	+0,24	10. PAYSANNE	6,85	6,97	10. L'OCCITANE EN PROVENCE
11	Logistique	5,84	+0,13				

18 De la considération à l'émotion : réenchanter l'expérience client

© 2025 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.

L'ESG : un pilier stratégique pour rester attractif auprès des consommateurs

Sensibilisés par les alertes de la communauté scientifique et la prise de conscience générale de la société, les consommateurs prennent la mesure de leur responsabilité personnelle. En effet, comme souligné cette année par le baromètre de la consommation responsable de l'ADEME et Greenflex, 70 % d'entre eux déclarent aujourd'hui reconnaître le lien direct entre leurs choix de consommation et l'avenir de la planète.

Des consommateurs qui s'engagent et font évoluer les dynamiques de consommation

Les consommateurs s'informent de plus en plus et en tirent les conséquences faisant ainsi évoluer les comportements de consommation. Ce changement s'opère en premier lieu au niveau de « l'assiette » comme le montre le baromètre de la consommation responsable : 65 % des Français déclarent changer de magasin pour se tourner vers des options plus engagées comme les producteurs locaux. Peu étonnant, donc, que le secteur de la Grande Distribution, tiré vers le haut par Biocoop, La Vie Claire et Bio c' Bon, se voit attribuer la meilleure note ESG par les consommateurs (6,43).

Plus largement, notre étude démontre que **52 % des consommateurs se disent disposés ou très disposés à payer plus pour les produits d'une marque jugée comme éthique ou contribuant à la société.** Peu influencée par le genre, cette statistique est cependant relativement dépendante de l'âge, puisque les consommateurs les plus jeunes (18 à 34 ans) se disent plus disposés à payer plus cher que leurs aînés.

De fortes attentes, à la fois envers les entreprises mais également envers l'Etat

Dans cette dynamique, les consommateurs scrutent les engagements pris par les entreprises et leurs marques et perçoivent les efforts mis en œuvre. En effet, cette année, nous observons une **hausse globale du score ESG sur tous les secteurs** (+0,18 pt par rapport à 2023 avec les hausses les plus élevées sur les secteurs Banque, Télécommunications et Énergie). Toutefois, même si les consommateurs sont prêts à faire évoluer leur mode de consommation pour limiter leur impact sur la planète et perçoivent les changements initiés par les entreprises, ils en attendent plus de leur part. C'est ce que met en avant le baromètre de la consommation responsable. Celui-ci indique que **79 % des consommateurs estiment que les entreprises doivent changer de modèle** pour ne pas chercher la croissance économique à tout prix. Pour cela, les entreprises doivent adopter de nouveaux modèles d'affaires, et les consommateurs attendent que l'État joue un rôle, à la

Les consommateurs expriment leur souhait de consommer mieux

J'apprécie particulièrement me rendre à la Biocoop, où l'on ne trouve que des produits biologiques, respectueux de l'environnement et bénéfiques pour la santé. On y découvre de nombreux produits locaux ainsi que des aliments en vrac, favorisant ainsi la réduction des déchets.

Consommateur Biocoop

fois en encourageant économiquement et politiquement les modèles vertueux, mais également en contraignant les entreprises à évoluer.

Lassés par la masse d'informations, de certifications et d'allégations auxquels ils sont exposés par les médias et les marques, **les consommateurs attendent également plus d'encadrement pour faciliter leur lecture de l'engagement** et ainsi les accompagner dans leurs choix. C'est, entre autres, ce à quoi s'attèle la CSRD, dont les nouvelles exigences s'appliquent à partir de l'exercice comptable 2024 et commencent à être publiées en 2025. Son application doit amener plus de transparence sur les pratiques des entreprises, un meilleur soutien au choix responsable et une réflexion plus globale sur les pratiques de consommation. Certaines entreprises n'ont pas attendu et lancent d'ores et déjà des initiatives saluées par les consommateurs. C'est le cas d'Okaidi-Obaïbi, qui introduit « La consigne » et renforce ainsi son offre de services autour de la seconde main, lui permettant d'atteindre la note ESG de 6,45, juste derrière Petit Bateau et Vinted. Les consommateurs valorisent également beaucoup les modèles d'affaires circulaires « by design » qui leur offrent la possibilité de choisir et impactent positivement tout leur secteur d'activité. C'est ainsi que Back Market, dont l'ADN et la communication reflètent les meilleures pratiques du domaine, conserve la tête du classement ESG avec une note de 7,65.

Une perception à prendre avec un grain de sel

Comme évoqué précédemment, **le score ESG reflète la perception de l'engagement des marques par le consommateur.** On peut donc considérer que celle-ci est, de fait, influencée par des facteurs externes, en particulier l'effet d'exposition. En effet, la fréquentation répétée d'une marque, que ce soit à travers des publicités, des interactions quotidiennes ou sa simple présence dans l'environnement des consommateurs, peut susciter un sentiment de confiance et de fiabilité. Bien que cette familiarité ne reflète pas nécessairement les véritables pratiques ESG de l'entreprise, elle peut néanmoins orienter favorablement l'opinion des consommateurs.

À l'inverse, certaines marques communiquent moins que d'autres sur les engagements qu'elles prennent, rendant donc plus difficile la lecture de leur implication.

Avec la montée en puissance de ce critère de décision dans le quotidien des clients, force est de constater que le scepticisme sur **les efforts des marques reste de mise** (seules 7 marques dépassent la note de 7/10) et, comme en matière d'amour, les déclarations ne suffisent pas, et **les preuves restent nécessaires.**

Les jeunes sont les plus difficiles à convaincre

- Sur tous les secteurs, ils ont une perception de l'engagement des marques plus basse que leurs aînés.
- Cependant, ils sont aussi plus disposés que leurs aînés à payer plus pour les produits ou services d'une entreprise jugée comme éthique ou contribuant à la société.

De la considération à l'émotion : réenchanter l'expérience client 19

© 2025 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.

Les Jeunes : un segment incontournable et complexe à adresser

Entre conscience écologique et forte volonté de consommer, **les Jeunes incarnent le paradoxe de l'époque dans laquelle nous vivons**. Très connectés, ils réalisent plus de la moitié de leurs achats habituels sur internet (surtout sur mobile) contre 29,5 % pour l'ensemble de la population française, et sont les premiers utilisateurs du Social Commerce – d'après notre étude Fevad 2023. Challengeés par les nouvelles générations, qui ont développé leurs propres codes, **les marques doivent innover en permanence pour capter leur attention** en renouvelant leurs canaux, messages et produits.

Dans notre étude, nous nous concentrons particulièrement sur les **Jeunes de 18 à 34 ans**, qui englobent les adultes de la Génération Z (1997-2006) et les plus jeunes des Millenials (1990-1996).

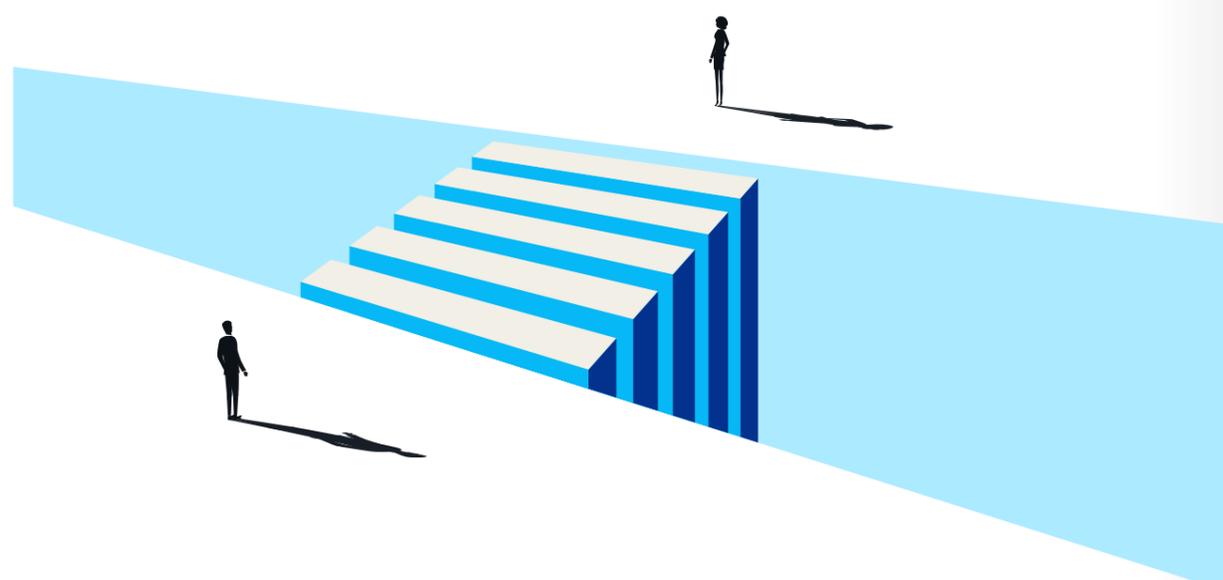
La Génération Z

Les membres de cette génération, **hyperconnectés et engagés malgré des moyens limités**, entrent ou vont entrer sur le marché du travail. En quête permanente de la meilleure offre — rapport qualité/prix, praticité, disponibilité —, ces nouveaux consommateurs n'hésitent pas à tester, à se renseigner, à suivre les tendances et conseils véhiculés via les réseaux sociaux. Ils **portent pour la plupart des attentes élevées en matière de transparence et d'authenticité** des marques et choisissent de soutenir celles qui reflètent leurs valeurs et leur éthique. Bien que la Gen Z ait grandi dans un monde fortement digitalisé, elle n'est pas pour autant prête à délaissier l'expérience d'achat en magasin. Exigeante et prescriptrice, **cette génération n'hésite pas à bousculer les codes et à faire entendre sa voix** pour inciter les marques à innover. Ainsi, les marques, soucieuses de renouveler leur clientèle, doivent sans attendre mettre en place des stratégies afin de les séduire, quitte à adresser des fans avant de les transformer en acheteurs.

Les 'Late' Millenials

Première génération née à l'ère d'internet et de l'expansion numérique, ce segment est naturellement **enclin à l'usage du e-commerce, mais reste très sensible à l'expérience humaine en magasin**. En phase de stabilisation professionnelle et/ou familiale, elle peut être intransigente dans la qualité de l'expérience exprimée par un pouvoir d'achat grandissant. Elle fait le lien entre la Gen Z et la génération précédente dans son rapport aux entreprises, en accordant une importance particulière aux valeurs et engagements des marques dans leurs actes d'achats. Un peu moins vocaux, ils restent néanmoins très sensibles aux canaux digitaux pour préparer leurs achats et **placent l'émotion et la fidélité au cœur des expériences recherchées**.

Ensemble, **ces deux générations forment un groupe dynamique et influant, dont les comportements et les préférences façonneront les tendances futures du marché**. Pour les convaincre, les marques doivent se poser les bonnes questions et de prendre conscience des erreurs à éviter.



Est-ce que ma marque adresse directement ou indirectement le segment Jeune ?

Si cette génération ne représente pas toujours une part importante ou très rentable de la clientèle des marques (ex. : assurances auto), il est essentiel pour les entreprises de déterminer une stratégie de captation pour préparer l'avenir.

Les Jeunes d'aujourd'hui, clients de demain : les adultes d'aujourd'hui sont souvent fidèles aux marques qui les ont marqués dans leur jeunesse. Il est donc important de créer cette relation qui n'implique pas toujours un ROI immédiat.

Les Jeunes, prescripteurs de leur entourage : l'influence des Jeunes d'aujourd'hui sur leurs parents, amis ou connaissances est démultipliée dans le monde du digital, où les individus sont très sensibles aux micro-influenceurs. Les marques les plus matures l'intègrent dans leur stratégie de « User Generated Content ».

Une veille nécessaire pour anticiper les tendances futures : en surveillant leurs comportements et préférences, les entreprises peuvent anticiper les évolutions du marché et adapter leurs offres en conséquence. L'IA permet une meilleure captation des signaux faibles et identification des tendances prospectives.

Est-ce que ma stratégie et mes canaux de communication sont adaptés à cette cible ?

Ces générations hyperconnectées consomment différemment des autres segments de la population, et il est crucial de savoir où et comment communiquer avec eux.

Les plateformes et réseaux sociaux, des lieux incontournables du processus de décision : à l'heure où près de 1 jeune sur 2 utilise le Social Commerce d'après la FEVAD, ils sont de plus en plus à partager leurs expériences et se font leur propre opinion en ligne. La capacité à entendre et capturer cette voix devient critique dans la captation de ces clients.

L'authenticité et la réactivité comme clés de réussite : comprendre leurs codes est essentiel, mais n'est pas suffisant. La réactivité est clé. Dans un monde où l'information fuse, savoir répondre rapidement à leurs attentes peut faire toute la différence.

La nécessaire maîtrise d'un écosystème de canaux de communication complexes : la diversité des médias et formats utilisés (vidéos, contenus non textuels) par les jeunes rend l'exercice de création de contenu et le suivi des actions d'achat difficile, renforçant ainsi l'importance des outils créatifs et analytiques (ex. : Analytics, IAG, etc.).

Comment concilier dans mon offre, engagement ESG et pouvoir d'achat des Jeunes ?

Le défi pour les entreprises est de développer une approche innovante centrée sur des valeurs fortes, tout en étant économiquement viable pour cette génération au pouvoir d'achat limité.

De nouveaux modèles économiques pour répondre au dilemme engagement vs coûts : malgré leur désir de consommer de manière plus responsable, les jeunes sont contraints par leurs moyens et doivent faire des choix dans une société qui les pousse à la surconsommation. Leurs choix varient en fonction des secteurs, de l'importance et du lien émotionnel qu'ils mettent dans les biens et services proposés. De nouveaux modèles économiques sont portés par des marques qui tentent l'adéquation entre valeurs et qualité en passant par la réparation, la location, ou encore la seconde main.

Une transparence nécessairement soutenue par des faits : très sensibles aux sujets ESG, les 18-34 ans n'hésitent pas à utiliser de nouveaux outils ou médias pour parfaire leur compréhension de sujets qui leur tiennent à cœur, mieux consommer ou vérifier les dires des marques (ex. : YUKA). Ils n'hésitent pas non plus à les challenger ouvertement. Pour séduire et fidéliser ces jeunes, il ne suffit donc pas d'afficher des valeurs. Il est également essentiel de les démontrer par des actions et preuves concrètes.

Les Jeunes : un classement chamboulé

Face à toutes ces questions, notre étude a recueilli la voix de ces Jeunes, et classé leurs marques préférées en fonction des **6 piliers de l'expérience client selon KPMG**. Nous verrons donc au cours de l'étude, et pour chacun des secteurs, quel est leur retour sur l'expérience proposée par les marques, et quelles sont celles qui ont su le mieux répondre à leurs attentes.



TOP 10 des marques préférées des jeunes

Le top 10 des marques préférées des jeunes met notamment en avant 3 secteurs : **Mode & Beauté, Distribution Spécialisée et Voyage & Hôtellerie**. Des secteurs qui ne se contentent pas simplement d'attirer les jeunes, mais qu'on retrouve également en bonne position dans le classement général, ce qui confirme leur **capacité à capter l'attention d'un large public**.

Les enseignes telles qu'Okaidi-Obaïbi et Nocibé se démarquent en proposant des produits qui résonnent avec les goûts et les aspirations de la jeune génération, en combinant esthétique et simplicité.

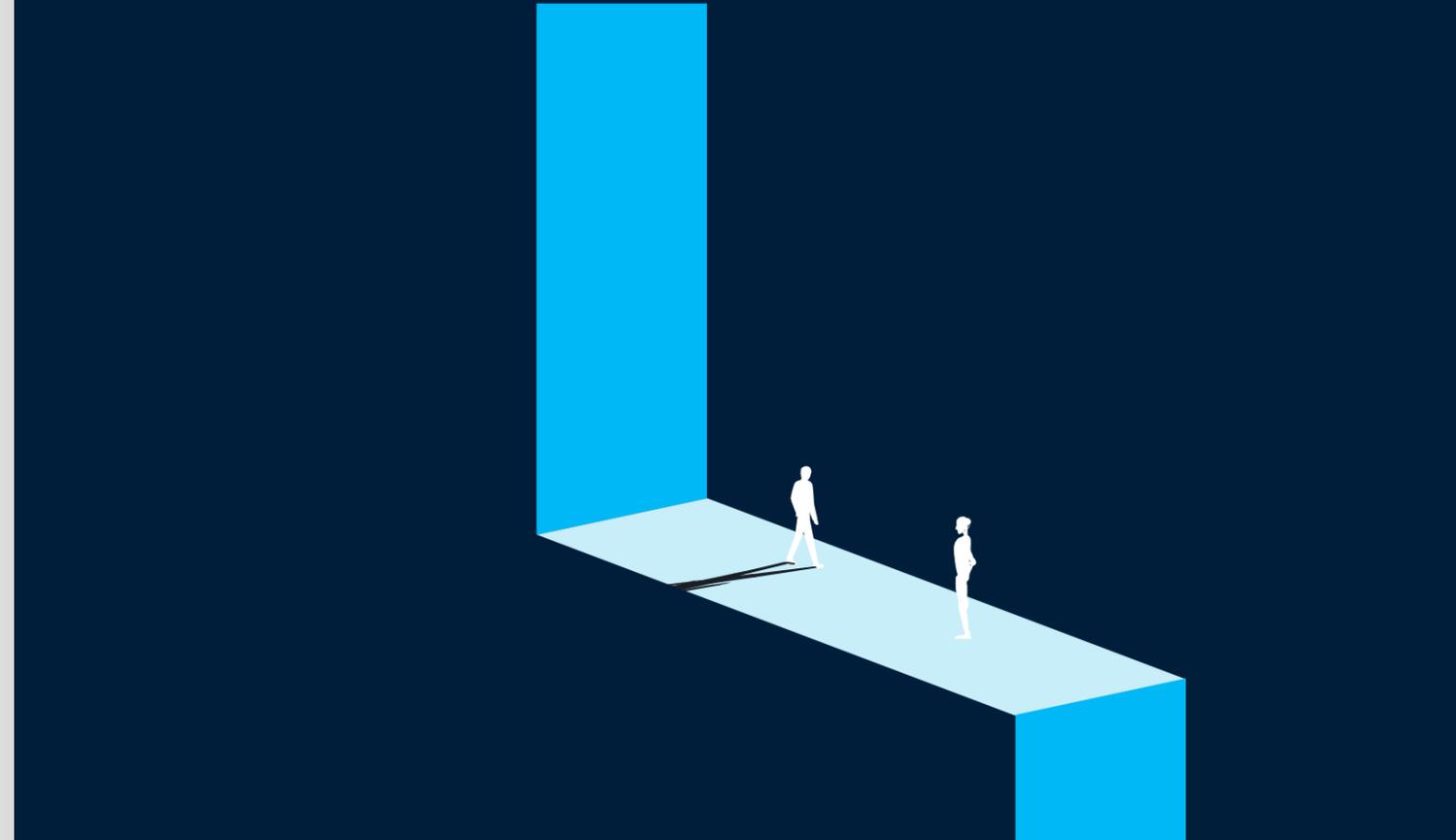
Dans le secteur de la Distribution Spécialisée, des marques comme Cultura ou Decathlon séduisent les jeunes en leur offrant bien plus qu'une expérience d'achat. Cultura, par exemple, développe une communauté d'artistes et de passionnés à travers des ateliers créatifs et une stratégie ESG (Environnement, Social, Gouvernance) affirmée. Decathlon, de son côté, innove également en proposant des services de réparation de matériel et en s'engageant activement dans l'économie circulaire, permettant aux jeunes d'adopter une consommation plus responsable et durable.

Les marques comme Disneyland Paris et Parc Astérix séduisent par leurs expériences immersives et jouent sur le sentiment d'évasion tant recherché par cette génération. Ces initiatives captent l'attention des jeunes en répondant à leur désir d'aventures et de moments inoubliables, tout en combinant praticité et plaisir.

Ces démarches renforcent la fidélité des jeunes, qui sont de plus en plus sensibles aux questions environnementales et éthiques.

Quelle différence avec le classement général ?

Les jeunes privilégient des produits accessibles, le divertissement, et des expériences fluides et ludiques, là où le classement général, qui inclut des marques comme CHANEL, Dior, Krys et Optic 2000, montre une préférence accrue pour le luxe, le confort, et les services spécialisés. La population générale semble accorder plus de valeur au prestige et à la qualité de service, ce qui illustre un contraste net avec **la recherche d'immédiateté et de simplicité chez les jeunes consommateurs**, dont le pouvoir d'achat limite aussi les possibilités. Ces distinctions révèlent non seulement des priorités différentes, mais aussi la **nécessité pour les entreprises de personnaliser leurs offres en fonction de l'âge et des attentes de leurs clients**.



Les piliers chez les jeunes

Chez les 18-35 ans, Amazon obtient les meilleurs résultats sur les piliers Personnalisation (8,13) et Attentes (8,22), témoignant de leur **exigence pour des expériences sur mesure** et en phase avec leur **besoin d'immédiateté**.

Les parcs d'attractions, comme le Futuroscope (8,26) et Disneyland (8,08), excellent sur le pilier Résolution grâce à des initiatives comme la réduction des temps d'attente (FastPass, files virtuelles) et une gestion proactive des incidents (compensations immédiates, feedbacks clients). En intégrant des applications mobiles pour fluidifier les parcours, ils transforment les points de friction en expériences positives, répondant ainsi aux attentes d'une **génération ultra-connectée**.

Enfin, sur le pilier Intégrité, Cultura (8,28) et Air France (8,13) se démarquent, ce qui reflète **l'attachement des 18-35 ans à une relation de confiance fondée sur la transparence et la cohérence entre discours et actions**. Ce segment, particulièrement attentif aux enjeux sociaux et environnementaux, privilégie les marques capables de démontrer des **engagements concrets et alignés avec leurs valeurs**.

Les champions – Top 10

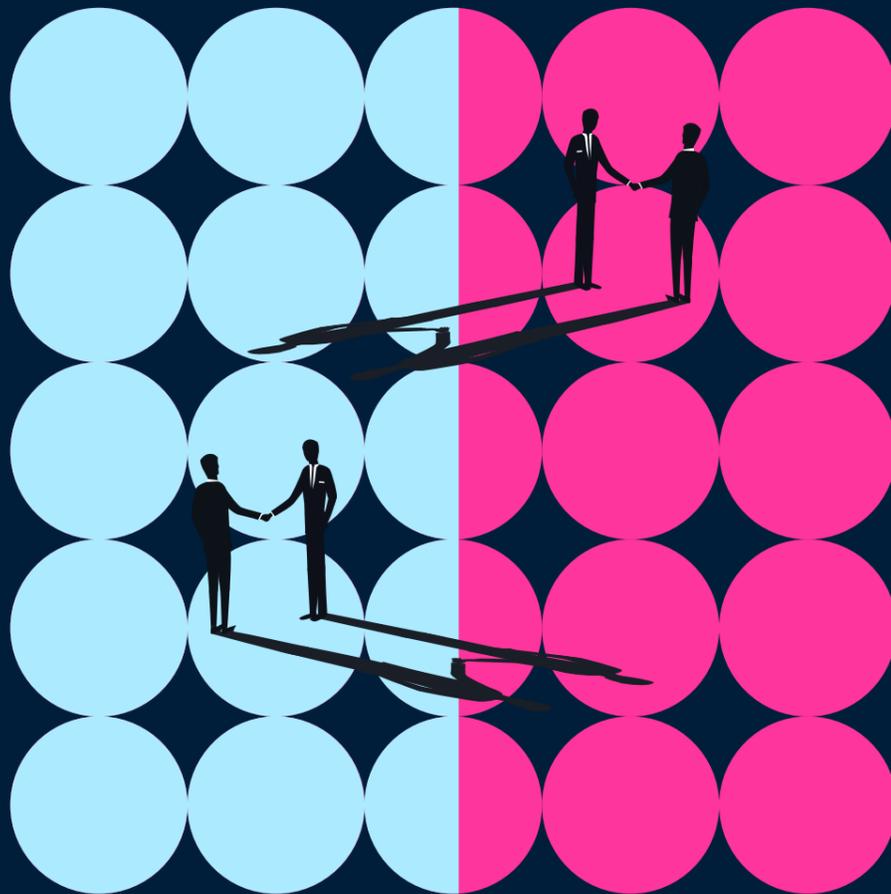
L'étude de cette année met en lumière une évolution marquée des attentes des consommateurs en matière d'expérience client, favorisant des **secteurs capables de conjuguer proximité émotionnelle et innovation continue.**

Dans ce contexte, le Top 10 de cette édition reflète cette dynamique et **met en avant des secteurs où l'émotion et le plaisir jouent un rôle clé** avec sept marques des secteurs de la Distribution (Mode & Beauté et Distribution Spécialisée) et trois parcs d'attractions du secteur Voyage et de l'Hôtellerie.

Ce classement illustre également une rupture notable : pour la première fois depuis cinq ans, aucune marque du secteur financier (Banque et Assurance) ne figure parmi les dix premières. Cela représente un signal fort pour les marques de ces deux secteurs avant précurseurs et qui, aujourd'hui, peinent à suivre le rythme de l'évolution croissante des attentes consommateurs dans un monde en crise.

En tête de ce palmarès, CHANEL, première marque de luxe à occuper cette position, témoigne à la fois de **l'importance croissante de la différenciation par l'excellence** et de l'unicité de l'expérience proposée, ainsi que d'une pénétration toujours plus large du marché français, sans compromission avec les codes de la marque.

Les pages qui leur sont dédiées vous offrent un premier éclairage sur leurs stratégies, qui redéfinissent chaque jour les standards de l'excellence client.



- | | | | |
|---|------------------|----|-----------------------------|
| 1 | CHANEL | 6 | PUYDUFOU. |
| 2 | okaïdi
OBAÏBI | 7 | NOÛBÉ
LA BEAUTÉ PARTAGÉE |
| 3 | NESPRESSO | 8 | Optic 2000 |
| 4 | Krys™ | 9 | parc
Asterix
PARIS |
| 5 | Dior | 10 | futuroscope
XPERIENCES |



+1 place vs 2023

7,97 Score CEE +0,05 pt vs 2023	+0,44pt Score CEE vs moyenne secteur	7,96 Score Fidélité +0,16 pt vs 2023	7,05 Score ESG +0,56 pt vs 2023	3 piliers les plus performants : 1. Intégrité 2. Attentes 3. Personnalisation
--	---	---	--	---

Pour sa troisième année dans notre classement, et dans le Top 10, **CHANEL remporte pour la première fois le classement CEE**. Cela témoigne de son engagement à offrir une expérience client toujours plus immersive et personnalisée, pensée pour renforcer le lien émotionnel avec ses clients tout en répondant aux attentes actuelles en matière d'innovation et de durabilité.

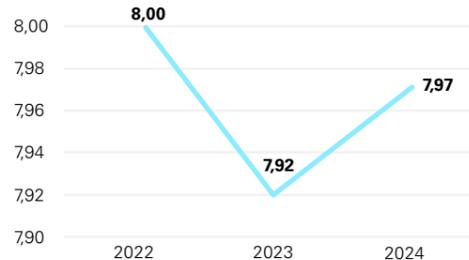
Cette ascension s'appuie sur une stratégie qui conjugue expansion ciblée et approche individualisée. CHANEL a fait le choix d'une **approche « one-to-one » tout en s'adaptant à une massification de sa clientèle** du fait de son succès. La Maison a à cœur de **renouveler son offre à travers un réseau de boutiques qui s'étend, mais sans pour autant perdre son âme et la qualité des expériences proposées**. Elle s'efforce d'offrir un niveau de service haut de gamme, aussi bien dans ses propres boutiques que chez ses partenaires. L'ouverture de la toute première Maison de Beauté CHANEL, un flagship de 180 m² situé dans le XVI^e arrondissement de Paris, illustre cette ambition. Pensé comme une vitrine immersive dédiée aux soins, au maquillage et aux parfums, cet espace mêle élégance et innovation. La scénographie immersive, les installations XXL inspirées des produits iconiques et l'accueil personnalisé renforcent le lien émotionnel avec les visiteurs. Dans le même esprit, CHANEL poursuit également le **développement de son programme de fidélité « La Collection »**, qui propose désormais des contenus exclusifs et des événements privés, créant ainsi une expérience unique et privilégiée pour ses clients les plus fidèles.

Côté digital, **la marque se modernise** et déploie de nombreux outils (miroir connecté, Virtual Try On etc...) **pour enrichir l'expérience en boutique, tout en s'attachant à conserver la qualité des interactions humaines** augmentées et non remplacées par ces technologies. Ces avancées technologiques sont soutenues par d'importants investissements IT visant à renforcer la maîtrise de la donnée client et la capacité à créer des expériences digitales, avec le même niveau d'exigence qui ont fait sa réussite.

Conscient des défis ESG, la Maison poursuit ses efforts en matière de durabilité, avec par exemple avec l'expansion de la ligne « N° 1 de CHANEL », qui inclut **des produits rechargeables et sans plastique**. Ces initiatives sont reconnues par notre panel qui l'ont classée **6^e du classement multisectoriel ESG**.

En cherchant à maîtriser avec soin chaque étape du parcours client, la Maison réussit à établir un dialogue unique avec sa clientèle, entre tradition et modernité, où chaque détail contribue à une expérience mémorable.

Évolution du score CEE ces trois dernières années



Les vendeurs sont très à l'écoute de la demande et sont à l'écoute des clients. J'ai eu une très bonne expérience avec eux, leurs produits ont une certaine valeur mais cela vaut le coup.

Consommatrice CHANEL



+10 places vs 2023

7,94 Score CEE +0,19 pt vs 2023	+0,41pt Score CEE vs moyenne secteur	7,94 Score Fidélité +0,13 pt vs 2023	6,45 Score ESG -0,01 pt vs 2023	3 piliers les plus performants : 1. Temps & Effort 2. Intégrité 3. Attentes
--	---	---	--	---

Okaïdi-Obaïbi réintègre notre Top 10 cette année en arrivant à la **2^{ème} position avec un score de 7,94**. La marque se distingue notamment par ses excellents scores sur trois piliers : **Temps & Effort (8,06), Intégrité (8,04) et Attentes (8,03)**. Ces résultats reflètent les efforts fournis par la marque dans la **qualité de l'accueil et l'expérience en magasin** mais aussi leur **engagement fort dans le développement durable** et leur promesse d'entreprendre pour que le monde progresse au service de l'enfant qui grandit.

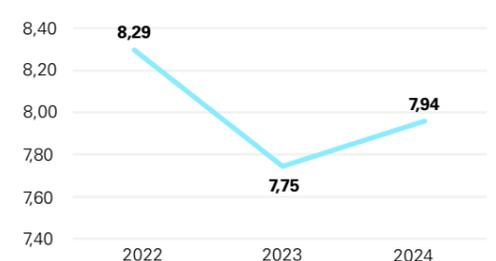
Okaïdi-Obaïbi mise sur une **communication émotionnelle forte centrée sur le bonheur et l'optimisme**. Cette stratégie repose sur plusieurs piliers, le principal étant la création d'un lien affectif avec ses clients, en particulier les parents. De nombreux parents ayant eux-mêmes été habillés chez Okaïdi-Obaïbi durant leur enfance souhaitent revivre cette expérience à travers leurs propres enfants. Et ça, l'enseigne l'a parfaitement compris. L'enseigne mise sur des campagnes qui allient prix attractifs et personnalisation, en mentionnant le prénom de l'enfant (comme l'offre School Days). D'autre part, les « gifters » (grand-parents, parrains, tantes, etc.) représentent une part essentielle de la clientèle d'Okaïdi-Obaïbi, en grande partie grâce aux cadeaux pour bébés, qui comptent pour 50 % des ventes. En misant sur cette clientèle souvent jeune, Okaïdi-Obaïbi travaille également à les fidéliser, les incitant à revenir lorsqu'ils deviendront parents à leur tour. Cette stratégie contribue à faire de l'enseigne la marque préférée des jeunes, comme le souligne son classement en tête du CEE en 2024.

L'expérience d'achat proposée sur ses points de vente a elle aussi été repensée pour séduire et simplifier au mieux l'expérience de ses clients. En magasin, comme sur le site internet, l'enseigne innove pour offrir des expériences sans-couture (comme le service « Order in store » permettant de commander des articles en rupture de stock directement sur place...). Cette réussite repose beaucoup sur **l'évolution du rôle des conseillers, à la fois créateurs de lien, gestionnaires du click & collect, logisticiens et animateurs de leur communauté de clients**.

L'ESG est un autre pan essentiel de leur stratégie, et au cœur de leur engagement. Fidèle à ses valeurs, Okaïdi-Obaïbi a modernisé son offre tout en refusant de céder à l'éphémère. Elle privilégie des vêtements durables, pensés pour se transmettre d'enfant en enfant, en parfaite cohérence avec les initiatives ESG qu'elle défend fièrement. Parmi les initiatives mises en avant figure la plateforme de seconde main IDTROC, un système de consigne pour donner une seconde vie aux vêtements. On retrouve aussi le programme Tous EKO-responsables S'habiller aujourd'hui en pensant à demain, qui promeut l'utilisation de matières plus responsables et de traitements moins polluants pour contribuer à la protection de l'environnement.

Okaïdi-Obaïbi, par sa stratégie émotionnelle et responsable, cherche à construire une relation durable avec ses clients, qui lui vaut d'être récompensée par notre panel pour la troisième année consécutive.

Évolution du score CEE ces trois dernières années



Magasin référence pour ma fille de 6 ans. Un très bon rapport qualité prix. Un accueil et accompagnement parfait. Des produits tendances.

Consommatrice Okaïdi-Obaïdi



+8 places vs 2023

7,93 Score CEE +0,16 pt vs 2023	+0,59pt Score CEE vs moyenne secteur	8,30 Score Fidélité +0,07 pt vs 2023	6,34 Score ESG +0,25 pt vs 2023	3 piliers les plus performants : 1. Temps & Effort 2. Intégrité 3. Personnalisation
--	---	---	--	---

2024 marque le **retour de Nespresso dans notre Top 10**, à la 3^{ème} place du classement CEE.

Cette réussite **reflète plusieurs années d'investissements pour renouveler les parcours et l'expérience offerte aux clients** de cette marque qui a été pionnière sur bien des aspects, dont la fidélité. Cette force est toujours reconnue par ses clients, qui lui donnent une des plus hautes marques sur cette dimension (8,30). Particulièrement soucieuse de son approche omnicanale mais sans coutures, la marque a su convaincre les consommateurs notamment à travers les piliers **Personnalisation (8,05), Temps et Effort (8,11) et Attentes (7,97)**.

Pour Nespresso, **les boutiques physiques sont bien plus que des points de vente : ce sont des lieux immersifs** où les clients découvrent l'univers du café et vivent une expérience unique. Chaque boutique devient un espace chaleureux, propice à l'échange, où les visiteurs peuvent déguster du café, explorer de nouvelles recettes et en apprendre davantage sur les méthodes de préparation, guidés par des **experts passionnés**. Dans cette logique, Nespresso lance une nouvelle génération de boutiques interactives et respectueuses de l'environnement. L'Experience Bar, par exemple, permet de découvrir différents cafés et de tester des recettes originales. Toujours attentif aux envies de personnalisation, Nespresso propose aussi des **innovations** comme la machine Ripple, qui imprime des motifs ou des messages sur la mousse des cappuccinos et lattes, rendant chaque boisson unique et **créant ainsi des moments mémorables pour renforcer le lien avec ses clients**.

Nespresso continue de répondre aux attentes de ses clients en proposant des initiatives comme les capsules compostables à domicile et le service Relove pour le reconditionnement des machines, **s'inscrivant ainsi dans les nouveaux modes de consommation durables**. Ces efforts sont soutenus par la participation de Nespresso à des événements majeurs, tels que ChangeNOW 2024,

où la marque a mis en lumière ses **solutions écoresponsables** et ses partenariats stratégiques visant à renforcer la circularité de ses produits.

Grâce à ces initiatives, **Nespresso démontre sa capacité à écouter et anticiper les attentes de ses clients**, en intégrant des solutions plus durables au cœur de son expérience. En s'engageant résolument vers un avenir responsable, la marque se positionne comme une référence incontournable pour les amateurs de café qui cherchent des choix écoresponsables sans compromis sur la qualité et l'expérience.

Évolution du score CEE ces trois dernières années



Nous sommes clients Nespresso depuis plus de 10 ans. Nous ne changerons pas de marque de café. La réception des capsules est rapide. Nous avons parfois la joie de recevoir un présent grâce à notre fidélité.

Consommateur Nespresso



+3 places vs 2023

7,91 Score CEE +0,09 pt vs 2023	+0,57pt Score CEE vs moyenne secteur	8,03 Score Fidélité +0,16 pt vs 2023	6,40 Score ESG -0,10 pt vs 2023	3 piliers les plus performants : 1. Temps & Effort 2. Personnalisation 3. Intégrité
--	---	---	--	---

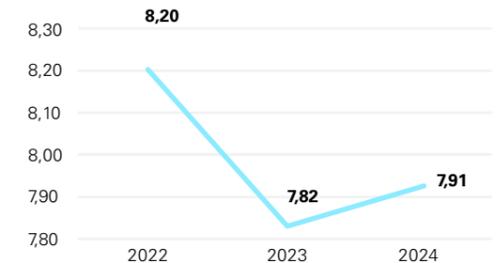
En 2024, Krys retrouve la **4^{ème} position du classement CEE**, déjà obtenue en 2022, marquant ainsi sa troisième année consécutive dans le Top 10 des marques offrant la meilleure expérience client. Ses efforts sont particulièrement salués sur le pilier **Temps et Effort (8,27)**, où elle se classe première toutes marques confondues, ainsi que sur la **Personnalisation (8,05)** et l'**Empathie (7,63 - 4^{ème} meilleure note du classement)**.

La marque, engagée dans le renouvellement et la fidélisation de ses segments de clientèle, s'appuie sur l'une de ses forces majeures : son maillage territorial, qui lui permet de toucher toutes les générations. Ce **réseau de proximité**, associé à une **stratégie d'hyperpersonnalisation**, permet à Krys de répondre aux attentes spécifiques de chaque profil tout en attirant une clientèle plus jeune. C'est dans cette optique que le Groupe a lancé YOU DO, un concept novateur avec le slogan « Tout le monde peut se tromper ». Cette enseigne propose une expérience simplifiée où les clients peuvent choisir leurs équipements en libre accès, solliciter un opticien si nécessaire, et même changer de lunettes s'ils changent d'avis, séduisant ainsi ceux qui recherchent flexibilité et autonomie.

En parallèle, Krys renforce son **engagement responsable** en s'associant à Seeclly, spécialiste des lunettes de seconde main. Cette démarche illustre son investissement pour une consommation éthique et durable, répondant aux attentes de toutes les générations, en particulier celles soucieuses des enjeux environnementaux.

Avec une **stratégie combinant maillage territorial, hyperpersonnalisation et innovation**, sans oublier la synergie entre ses métiers d'opticien et d'audioprothésiste, Krys anticipe les attentes d'une clientèle intergénérationnelle et consolide sa place parmi les enseignes préférées en France.

Évolution du score CEE ces trois dernières années



Chez Krys on peut venir à tout moment ils sont toujours accueillants et de bon conseil. Les montures sont variées et pour tous les budgets. Il y a également un bon service après vente. Si vous avez un problème avec vos lunettes, ils les règlent gratuitement et rapidement.

Consommateur Krys



+9 places vs 2023

7,91 Score CEE +0,17 pt vs 2023	+0,38pt Score CEE vs moyenne secteur	8,00 Score Fidélité +0,34 pt vs 2023	6,50 Score ESG +0,36 pt vs 2023	3 piliers les plus performants : 1. Intégrité 2. Personnalisation 3. Temps & Effort
--	---	---	--	---

Dior rentre cette année dans le Top 10 du classement CEE en atteignant la **5^{ème} place** avec une progression remarquable de neuf places par rapport à 2023. La performance de la Maison repose sur trois piliers clés : l'**Intégrité (8,15)**, la **Personnalisation (8,13)** et le **Temps & Effort (7,9)**. Ce résultat reflète une stratégie globale mêlant innovation, personnalisation et engagement responsable, qui renforce l'attractivité de la marque et enrichi l'expérience client.

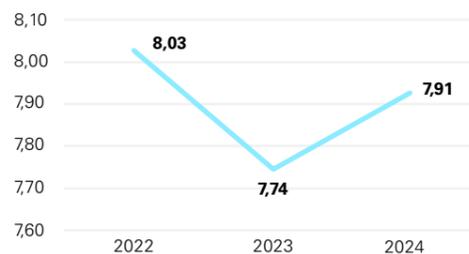
L'expérience e-commerce et omnicanale joue un rôle central dans cette progression. Par exemple, à l'occasion des fêtes de fin d'année 2024, Dior a dévoilé une collection exclusive, dessinée par l'artiste Pietro Ruffo et inspirée de l'époque Louis XIV. Le site Dior.com a été repensé pour refléter cette identité unique, intégrant un design immersif et des options de personnalisation qui prolongent l'expérience de la boutique physique jusque dans le digital. Chaque interaction, du choix du produit à la réception des commandes, est pensée pour susciter des émotions et laisser un souvenir durable.

La réussite de Dior repose également sur des **innovations**, telle que la **mise en œuvre de solutions IA** pour analyser le comportement des utilisateurs sur son site, permettant d'optimiser les piliers Personnalisation et Temps & Effort. En collaborant avec des plateformes comme Dynamic Yield et Contentsquare, la marque a amélioré la personnalisation du parcours client, optimisé les mécanismes de vente croisée, et résolu des anomalies de fonctionnement, notamment lors du paiement.

Enfin, Dior affirme son engagement en matière de durabilité avec **un score ESG en hausse** et à travers son programme « Dream in Green », qui intègre des pratiques responsables tout au long de ses chaînes de production. En favorisant des matériaux écoresponsables, des processus à faible impact environnemental et une réduction des déchets, la marque s'efforce de minimiser son empreinte écologique.

Dior mise ainsi sur des initiatives audacieuses et engageantes, répondant aux attentes des consommateurs tout en consolidant sa place parmi les leaders du luxe.

Évolution du score CEE ces trois dernières années



Leurs nombreux magasins sont divins, leurs produits tout autant, et le contact est aussi bien en présentiel que sur le site Dior.

Consommatrice Dior



+18 places vs 2023

7,90 Score CEE +0,30 pt vs 2023	+0,61pt Score CEE vs moyenne secteur	7,85 Score Fidélité +0,32 pt vs 2023	6,94 Score ESG +0,36 pt vs 2023	3 piliers les plus performants : 1. Intégrité 2. Personnalisation 3. Temps & Effort
--	---	---	--	---

Le Puy du Fou, pour sa 2^{ème} année de présence dans le classement, a réalisé une ascension remarquable passant de la 24^e à la 6^{ème} place, avec un score CEE de **7,90**.

Les clés de son succès reposent sur sa capacité d'innovation, une digitalisation réussie et le déploiement d'expériences immersives convaincantes. Le Parc s'illustre sur les piliers de la **Personnalisation (7,99)**, de l'**Intégrité (8,02)** et **Temps et Effort (7,97)**, essentiels pour permettre aux visiteurs de se laisser porter et de voyager dans le temps.

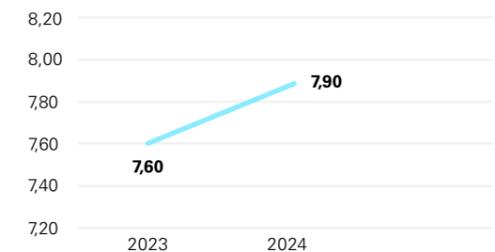
Le Puy du Fou se distingue par son **innovation technologique et créative constante**, au service de l'émerveillement de ses visiteurs, comme dans son spectacle « Les Noces de Feu », qui allie projections sur l'eau et effets pyrotechniques spectaculaires. Chaque nouvelle création cherche à repousser les limites de l'imaginaire, captivant ainsi les visiteurs.

La **transformation digitale** a été cruciale pour améliorer l'expérience client. Avec un pôle digital dédié et un CRM modernisé, le Puy du Fou optimise le parcours visiteur grâce à une communication personnalisée et à des outils numériques efficaces. L'adoption d'une stratégie „full cloud“ a également permis de réduire les temps d'attente et les ruptures de service sur le site, qui fut un temps victime de son succès.

Le Puy du Fou crée un univers où chaque détail transporte le visiteur dans différentes époques historiques. L'intégration des spectacles, de l'hébergement thématique et de la restauration authentique permet une **immersion totale**.

Cette approche centrée autour du client a fait du Puy du Fou une référence incontournable dans l'industrie du divertissement, dont le succès commercial n'a d'égal que la satisfaction de ses clients.

Évolution du score CEE ces deux dernières années



C'est assurément le meilleur parc à thème de France et celui qui peut réunir le plus de générations. C'est à mon sens, le seul qui vous fait réfléchir après la vision de chaque spectacle. Les spectacles sont d'une très grande qualité et ils ont su se renouveler au fil des ans avec des nouveautés et des thèmes différents.

Consommateur Puy Du Fou



+14 places vs 2023

7,88 Score CEE +0,20 pt vs 2023	+0,35pt Score CEE vs moyenne secteur	8,01 Score Fidélité -0,02 pt vs 2023	6,22 Score ESG +0,12 pt vs 2023	3 piliers les plus performants : 1. Temps & Effort 2. Personnalisation 3. Intégrité
--	---	---	--	---

La marque de beauté et de parfumerie Nocibé intègre pour la première fois notre Top 10 avec un score CEE de **7,88**. Elle a fait un bond de 14 places en se distinguant particulièrement sur les piliers **Temps & Effort (8,14)** et **Personnalisation (8,07)**. Cette réussite repose sur les efforts de l'enseigne dans la modernisation de ses points de vente, de son image et de l'expérience client délivrée.

Cette année, Nocibé célèbre ses 40 ans et affirme sa **volonté de modernisation pour continuer à figurer parmi les marques de beauté et de parfumerie les plus emblématiques en France**. Avec plus de 500 points de vente répartis sur tout le territoire, Nocibé met un point d'honneur à offrir un accueil chaleureux, reconnu et apprécié de sa clientèle. Les boutiques ont aussi été repensées pour **conjuguer modernité et convivialité**. Des étals optimisés, un agencement lumineux et des espaces instituts dédiés au bien-être garantissent une expérience d'achat enrichie, tout en attirant une clientèle diversifiée.

Ses conseillers beauté incarnent l'esprit de la marque : des ambassadeurs passionnés, experts et attentifs aux besoins de chaque client. Pour renforcer cet engagement, Nocibé investit dans la **formation continue de ses équipes**, aussi bien sur les dimensions métiers que sur les aspects émotionnels.

De plus, **l'enseigne a retravaillé en 2021 sa promesse de marque** à travers un nouveau slogan : l'emblématique « Nocibé, la beauté libérée » laisse place à « Nocibé, la beauté partagée », reflétant une vision plus inclusive et accessible. La marque modernise également son logo pour s'aligner davantage avec l'identité visuelle de sa maison-mère, Douglas, dans le but de séduire une clientèle plus jeune et connectée.

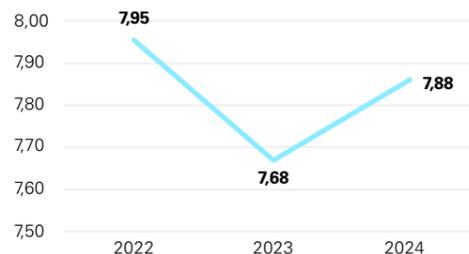
Cette stratégie s'accompagne d'un **renouvellement de l'offre**, avec l'introduction de marques tendance comme Kylie Cosmetics ou Cloud, la gamme de parfums d'Ariana

Grande, pour répondre aux besoins de leurs consommateurs. Parallèlement, **Nocibé accélère sa transition digitale** pour répondre aux attentes d'une clientèle omnicanale plaçant le mobile au centre de l'expérience, aussi bien digitale qu'en magasin (avec par exemple la géolocalisation des produits en magasin depuis l'application mobile).

Enfin, Nocibé témoigne de son engagement constant pour la **beauté solidaire et responsable** en soutenant la cause des femmes, la parité hommes-femmes et l'inclusion de personnes en situation de handicap.

Dans un secteur très concurrentiel, Nocibé tire son épingle du jeu en capitalisant sur ses fondamentaux tout en cherchant à se réinventer, ce qui lui permet d'intégrer notre top 10 cette année.

Évolution du score CEE ces trois dernières années



J'ai rencontré un personnel qualifié et des soins esthétiques parfaits. Tout est maîtrisé pour que le client soit satisfait.

Consommatrice Nocibé



+17 places vs 2023

7,87 Score CEE +0,27 pt vs 2023	+0,53pt Score CEE vs moyenne secteur	8,03 Score Fidélité +0,29 pt vs 2023	6,57 Score ESG +0,27 pt vs 2023	3 piliers les plus performants : 1. Intégrité 2. Temps & Effort 3. Résolution
--	---	---	--	---

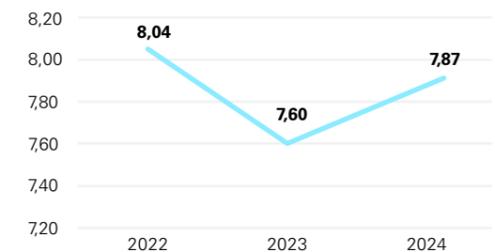
En 2024, Optic 2000 réalise une belle progression en passant de la 25^{ème} à la 8^{ème} place des marques offrant la meilleure expérience client, grâce à des performances remarquables sur les piliers de **l'Intégrité (8,05)** et de la **Résolution (7,95)**.

Le partenariat avec les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 est au cœur de leur engagement en matière d'intégrité. Depuis deux ans, Optic 2000 a organisé des rencontres dans toute la France pour sensibiliser à l'importance de la pratique sportive et à son rôle crucial dans la préservation de la santé visuelle. Cette initiative va au-delà des simples campagnes marketing, en mettant l'accent sur des valeurs telles que la santé et le bien-être, tout en intégrant les principes d'inclusion et de solidarité, notamment en faveur des athlètes paralympiques. Cela **renforce leur position d'acteur engagé**, qui ne se contente pas de fournir des produits, mais participe activement à la sensibilisation et à l'éducation du public sur des enjeux importants.

En parallèle, **Optic 2000 a renforcé sa capacité à résoudre les problèmes clients** avec son service de téléconsultation, déployé dans les zones médicalement sous-dotées. Cette solution innovante permet aux clients d'obtenir des consultations ophtalmologiques rapidement, sans avoir à se déplacer. En plus de cela, leur service d'optique à domicile, accessible dans plus de 1 000 points de vente, garantit une prise en charge rapide et personnalisée, particulièrement appréciée dans les zones difficiles d'accès.

À travers ces initiatives, Optic 2000 ne se contente pas d'améliorer ses services, elle **tisse une nouvelle relation avec ses clients, fondée sur la confiance, l'innovation, et un fort engagement social**. La marque s'impose non seulement comme un leader en matière de soins optiques, mais également comme un acteur responsable, répondant aux attentes d'aujourd'hui tout en anticipant les besoins futurs.

Évolution du score CEE ces trois dernières années



Grand choix de lunettes, pour tous les budgets, Optic 2000 s'occupe de la prise en charge directement et s'adapte au mieux pour que le restant dû soit raisonnable.

Consommateur Optic 2000



+4 places vs 2023

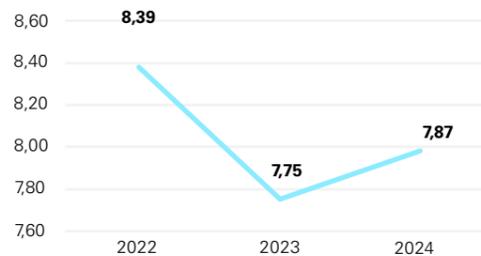
7,87 Score CEE +0,12 pt vs 2023	+0,58pt Score CEE vs moyenne secteur	7,91 Score Fidélité +0,09 pt vs 2023	6,85 Score ESG +0,32 pt vs 2023	3 piliers les plus performants : 1. Attentes 2. Intégrité 3. Personnalisation
--	---	---	--	---

Le Parc Astérix se hisse à la **deuxième place du classement sectoriel Voyage et Hôtellerie** et atteint la **9^{ème} place au classement général**, avec une progression de 4 places par rapport à l'année précédente. Ce positionnement reflète son engagement à se renouveler constamment pour répondre aux attentes de ses visiteurs, tout en restant fidèle à son ADN. En 2024, le parc célèbre ses 35 ans avec un record de fréquentation de 2 842 000 visiteurs, consolidant sa place de deuxième parc d'attractions le plus fréquenté en France. Leader sur le pilier **Attentes (7,98)**, le Parc Astérix ne cesse d'enrichir son offre cette année encore, avec des nouveautés comme la montagne russe familiale « Cétautomatix » et la 1^{ère} comédie musicale du parc « C'est du Délire ! ». Le parc répond ainsi aux attentes d'une clientèle en quête de nouvelles expériences immersives. Le parc a à cœur de recentrer son offre autour de l'univers d'Astérix, allant jusqu'à proposer les soirs d'été des banquets comme si on y était, où le sanglier est roi.

Le Parc Astérix structure l'expérience client autour de trois étapes clés : **avant, pendant et après la visite**. Il s'appuie pour cela sur des outils numériques et une personnalisation poussée, autre pilier sur lequel le parc se démarque (**Personnalisation 7,93**), pour optimiser chaque moment. Avant la visite, un centre de contacts et un chat en ligne permettent aux visiteurs de préparer leur séjour, soutenus par des newsletters personnalisées selon leurs réservations. Pendant la visite, l'application mobile facilite la gestion en temps réel des attentes, proposant des fonctionnalités de géolocalisation, de coupe-file, et de commande de repas. Le parcours est complété par des QR codes permettant aux visiteurs de donner leur avis en direct, avec une réactivité assurée par les managers sur place. Après la visite, un programme CRM assure la fidélisation des visiteurs par un message de remerciement et un aperçu des nouveautés de la prochaine saison. En intégrant des technologies avancées d'IA, notamment avec son bot « Atonservix », et des outils omnicanaux, le parc améliore également l'efficacité de son centre de contacts, offrant une disponibilité 24h/24 et une expérience client optimisée.

Dans une logique de **transformation en destination de séjour à part entière**, le Parc Astérix poursuit depuis plusieurs années le développement de son offre d'hébergement en triplant sa capacité d'accueil. Son objectif : prolonger l'aventure gauloise et cibler une clientèle plus exigeante et en quête d'expériences mémorables. Cette stratégie de développement s'accompagne d'un calendrier étoffé d'événements saisonniers, comme la période d'Halloween avec « Peur sur le Parc » et « Noël Gaulois » pendant les fêtes de fin d'année. Le parc peut ainsi allonger son calendrier d'ouverture et offrir aux visiteurs, notamment français, une immersion totale dans l'univers du Parc, véritable madeleine de Proust transgénérationnelle.

Évolution du score CEE ces trois dernières années



Nous sommes allés visiter le Parc Astérix sur la journée. Nous avons découvert avec joie les attractions et les spectacles. Ce fut une très belle journée immortalisé grâce aux photos avec les personnages de la BD.

Consommateur Parc Astérix



+44 places vs 2023

7,86 Score CEE +0,44 pt vs 2023	+0,57pt Score CEE vs moyenne secteur	7,74 Score Fidélité +0,52 pt vs 2023	6,67 Score ESG +0,33 pt vs 2023	3 piliers les plus performants : 1. Résolution 2. Temps & Effort 3. Attentes
--	---	---	--	--

Le Futuroscope fait un bond remarquable dans le classement général, passant de la **54^{ème} à la 10^{ème} place en un an**. Ce résultat récompense sa volonté de renouveler l'expérience proposée à ses visiteurs tout en continuant de s'inscrire dans son ADN technologique et sa promotion des sciences.

Le parc parvient à créer un lien fort avec ses visiteurs particulièrement apprécié et reconnu sur les piliers **Résolution (7,98) et Empathie (7,70)**, pour lesquels il atteint la deuxième place multisectorielle.

Le visiteur devient un acteur décisif de son expérience à travers des attractions interactives où l'écoute et la coopération lui permettent d'avancer dans son parcours.

Le Futuroscope a choisi de faire la part belle à la sensibilisation et aux enjeux sociaux en embarquant de manière pédagogique ses visiteurs dans une prise de conscience et une compréhension des défis à adresser. Cet engagement écoresponsable se retrouve dans ses infrastructures à faible empreinte énergétique et ses hébergements immersifs comme l'Ecologee.

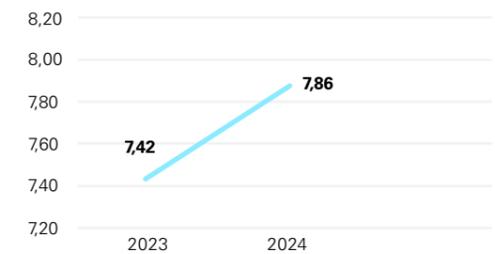
En 2024, le parc poursuit son ambitieux **plan d'investissement sur 10 ans de 300 millions d'euros** pour renouveler, enrichir et diversifier son offre et ses installations.

Parmi celles-ci, le parc aquatique futuriste « Aquascope » combine technologies immersives et attractions aquatiques pour une expérience multisensorielle inédite.

De plus, l'attraction « Étincelle » réhabilite les super-héros français dans une aventure interactive unique en Europe, offrant aux visiteurs une nouvelle dimension d'évasion.

En conjuguant technologie et vision collaborative, le Futuroscope redéfinit les standards du divertissement au service du réenchantement de ses visiteurs et se positionne comme une destination incontournable pour un public en quête d'aventure et de sens.

Évolution du score CEE ces deux dernières années



Pour moi, le Futuroscope est LA destination de loisirs. Pour plusieurs raisons : leurs attractions sont atypiques et d'une qualité reconnue mondialement, les files d'attente sont moins longues que dans les autres parcs. Les hôtels aux alentours sont facile d'accès et propres. Et surtout l'accueil est irréprochable.

Consommateur Futuroscope

Top 40 des marques

Classement	Marque	Score CEE	Évolution vs 2023
1	CHANEL	7,97	+1
2	Okaïdi-Obaïdi	7,94	+10
3	Nespresso	7,93	+8
4	Krys	7,91	+3
5	Dior	7,91	+9
6	Puy du Fou	7,90	+18
7	Nocibé	7,88	+14
8	Optic 2000	7,87	+17
9	Parc Astérix	7,87	+4
10	Futuroscope	7,86	+44
11	Decathlon	7,84	-2
12	PayPal	7,84	+8
13	Disneyland Paris	7,82	+15
14	L'Occitane	7,82	+3
15	MAIF	7,82	-14
16	Yves Rocher	7,81	0
17	Amazon.fr	7,79	-2
18	GMF	7,77	+1
19	Mercure	7,76	-15
20	Petit Bateau	7,73	+2
21	Leroy Merlin	7,71	+25
22	KIKO Milano	7,71	+10
23	MACIF	7,71	+7
24	Air France	7,70	+46
25	Cultura	7,69	-15
26	Picard	7,69	+37
27	Marionnaud	7,67	+11
28	Vertbaudet	7,66	+14
29	Orchestra	7,66	+5
30	Novotel	7,65	-25
31	Grand Frais	7,64	+34
32	Apple Music	7,63	+17
33	Netflix	7,63	+14
34	Gamm Vert	7,63	+18
35	Crédit Mutuel	7,63	-27
36	Sephora	7,62	+4
37	zalando.fr	7,61	+4
38	BoursoBank	7,60	+20
39	Biocoop	7,60	0
40	Fnac	7,60	-7

Palmarès des marques leaders du classement CEE dans le monde

Cette année encore, le classement CEE est dominé à l'international par des marques aux activités très diverses. On retrouve à la tête du classement, un resort, une marque de cosmétique, trois chaînes de restauration rapide, 4 marques d'électronique...

Deux secteurs tirent cependant leur épingle du jeu, à savoir la **Distribution Spécialisée**, en tête dans 9 pays (e.g., opticien, électronique, libraire), et le secteur **Banque & Assurance** avec notamment 6 banques arrivant en tête du classement aux quatre coins du monde.

Treize des marques conservent leur classement en tête de leur pays respectif, marquant une certaine constante chez les Champions mondiaux.

Allemagne

Marque : Fielmann (Distribution Spécialisée – Opticien)

Arabie Saoudite

Marque : Albaik (Restauration Rapide – Fast-food)

Australie

Marque : Mecca (Mode & Beauté – Cosmétique)

Autriche

Marque : Fielmann (Distribution Spécialisée – Opticien)

Emirats Arabes Unis

Marque : Emirates (Voyages & Hôtellerie – Compagnie Aérienne)

Etats-Unis

Marque : USAA (Banque & Assurance – Banque)

Hong-Kong

Marque : Apple Store (Distribution Spécialisée – Electronique)

Indonésie

Marque : Nike (Distribution Spécialisée – Articles de Sport)

Irlande

Marque : Credit Union (Banque & Assurance – Banque)

Italie

Un leader de la Distribution en ligne (marque anonyme)

Japon

Marque : Tokyo Disney Resort (Voyages & Hôtellerie – Resort)

Malaisie

Marque : ASNB (Banque & Assurance – Prestations financières)

Mexique

Marque : Nike (Distribution Spécialisée – Articles de Sport)

Pays-Bas

Marque : De Echte Bakker (Restauration Rapide – Boulangerie)

Philippines

Marque : Jollibee (Restauration Rapide – Fast-food)

République Tchèque

Marque : Air Bank (Banque & Assurance – Banque)

Singapour

Marque : Apple Store (Distribution Spécialisée – Electronique)

Slovaquie

Marque : Martinus (Distribution Spécialisée – Libraire)

Thaïlande

Marque : KBank (Banque & Assurance – Banque)

Turquie

Marque : Dyson Store (Distribution Spécialisée – Electronique)

Royaume-Uni

Marque : First Direct (Banque & Assurance – Banque)

Vietnam

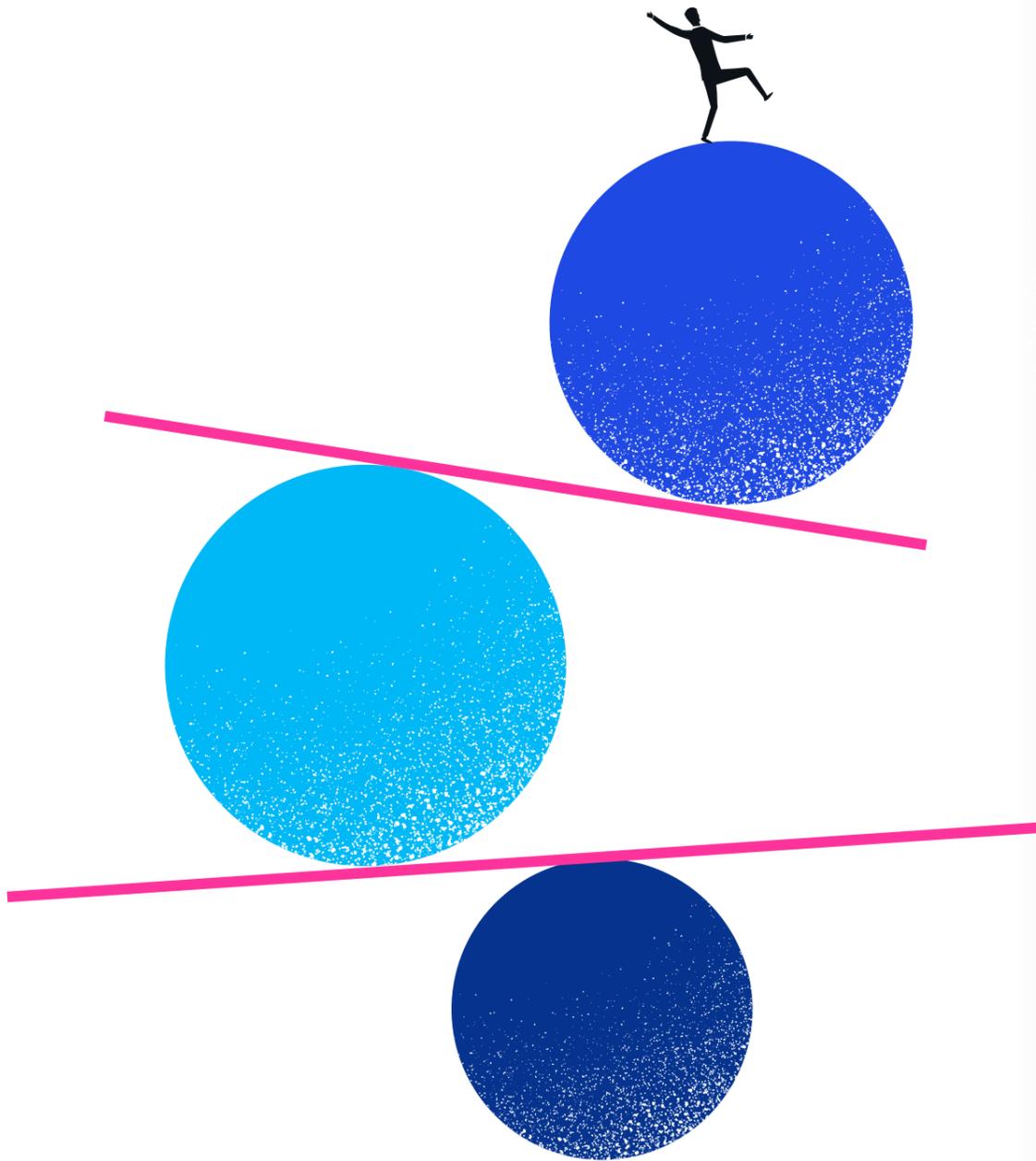
Marque : Samsung (Distribution Spécialisée – Electronique)

Focus sectoriel

Cette année, les secteurs ont su démontrer leur capacité à réenchanter l'expérience client, marquant un véritable tournant après des crises successives. La hausse générale des scores CEE tous secteurs confondus reflète des efforts concrets pour mieux répondre aux attentes des consommateurs. Les secteurs leaders sont ceux qui ont su créer un lien émotionnel puissant avec leurs clients, transformant l'émotion en un véritable levier de recommandation et de fidélisation.

Le secteur Mode & Beauté reste en tête du classement cette année, à la première place sur tous les piliers, confirmant son statut de leader. Ce secteur, relativement épargné par les crises, a su maintenir une forte résilience. Quant au secteur Divertissements & Loisirs, il maintient sa 2^{ème} place cette année, répondant aux aspirations des consommateurs à travers des offres axées sur le bonheur, l'évasion, et sur les moments de partage.

Secteurs	Personnalisation	Temps & Effort	Attentes	Intégrité	Résolution	Empathie	Score CEE	Score ESG
	1	2	3	4	5	6		
Mode & Beauté	1	1	1	1	1	1	7,53	6,17
Divertissements & Loisirs	2	6	2	2	5	7	7,35	6,16
Distribution spécialisée	3	2	3	4	3	6	7,34	6,08
Assurance	6	3	6	3	2	2	7,31	6,31
Voyages & Hôtellerie	4	8	4	6	6	3	7,29	6,29
Banque	5	4	5	5	4	8	7,28	6,14
Grande distribution Alimentaire	7	7	7	7	7	4	7,22	6,43
Restauration Rapide	8	5	8	8	8	5	7,18	6,08
Télécoms	9	9	9	9	9	9	6,87	5,97
Énergie & Ressources Naturelles	11	10	11	11	10	10	6,67	6,06
Logistique	10	11	10	10	11	11	6,63	5,84



Mode & Beauté - 1^{er} du classement sectoriel



Évolution de la note CEE du secteur depuis 2022*



*Création du secteur en 2022

Évolution des scores par pilier depuis 2022



Classement des marques du secteur

Top 3 secteur			Top 3 ESG		Top 3 Jeunes (18-34ans)
Marques	Score CEE	Évolution vs. 2023	Marques	Score ESG	Marques
1. CHANEL	7,97	+0,05	1. CHANEL	7,05	1. OKAÏDI OBAÏBI
2. OKAÏDI OBAÏBI	7,94	+0,18	2. YVES ROCHER	7,05	2. NOCIBÉ
3. Dior	7,91	+0,16	3. L'OCCITANE EN PROVENCE	6,89	3. KIKO MILANO

CHAMPION DU SECTEUR :



1^{ER} DU CLASSEMENT GÉNÉRAL

Chanel séduit par son approche immersive et personnalisée, à travers des boutiques emblématiques comme la Maison de Beauté à Paris et des initiatives exclusives telles que son programme de fidélité „La Collection“. La maison renforce le lien émotionnel avec ses clients tout en répondant aux attentes en matière de durabilité.

6^{ème}

Classement ESG général

3 piliers les plus performants :
1. Attentes
2. Intégrité
3. Résolution

Pour la 3^{ème} année consécutive, le secteur Mode & Beauté remporte le classement sectoriel de l'étude CEE et place quatre marques dans le Top 10. **Premier sur les six piliers de l'expérience client**, le secteur démontre un effort constant d'optimisation et d'innovation malgré un contexte économique tendu. À l'heure où la crise pousse les marques à réduire les coûts et à optimiser leurs marges, **la gestion du client et sa fidélisation restent clés** et demandent à trouver un **équilibre entre humain et digitalisation augmentée de l'IA**.

Les réseaux de distribution chamboulés par la crise

Les crises récentes ont profondément bouleversé le secteur Mode & Beauté, impactant tout particulièrement les enseignes de prêt-à-porter. Alors que la concurrence s'intensifie, de nombreuses marques françaises emblématiques, comme Sergent Major, Camaïeu ou Naf Naf, ont dû réduire leur réseau de boutiques, voire cesser leur activité. **Ce contexte a poussé l'ensemble du secteur, des marques accessibles aux Maisons de luxe, à repenser leurs stratégies de distribution**.

Les meilleures misent sur une **approche « Client First »**, où les conseillers de vente jouent un rôle essentiel. Autrefois centré sur la simple transaction, **le rôle des vendeurs s'est transformé pour à la fois conseiller, animer une communauté et créer une relation intime et durable avec ses meilleurs clients**. C'est pourquoi des marques comme Okaidi-Obaidi ou encore Nocibé investissent dans la formation de leurs conseillers pour développer empathie et écoute, et leur faire incarner cette intimité client. Ces initiatives illustrent le rôle fondamental du pilier Empathie (7,05, +0,05 pt) sur lequel le secteur se démarque en étant le seul à dépasser la note de 7. Dans un secteur qui challenge toujours plus les standards de l'expérience client et recueille les plus hautes notes sur l'ensemble des piliers, **la concurrence pousse tous ces acteurs à réimaginer sans cesse ces circuits traditionnels**.

Si l'humain et ces réseaux de boutiques sont au cœur de l'expérience client, ils ne peuvent répondre à eux seuls aux attentes grandissantes des consommateurs. Cela pousse les marques à repenser leurs modèles en poussant toujours plus loin **l'omnicanalité** et la qualité des expériences sur le digital.



Donc, je suis allé dans un magasin CHANEL pour acheter un cadeau pour ma femme. Ils ont tout de suite été à l'écoute, et ils m'ont directement bien conseillé d'opter pour une palette. On voit qu'ils sont vraiment à l'écoute, et même si j'ai mis le prix, l'expérience a été incroyable. Les décors étaient très luxueux.

Consommateur CHANEL

Bonnes pratiques pour adresser le segment Jeune

- Présence digitale engageante** : publier des contenus authentiques et interactifs (collaborations avec des influenceurs, live shopping, ...)
- Valeurs & engagements** : valoriser la durabilité, l'inclusivité et la transparence, des valeurs essentielles pour les 18-34 ans.
- Collaborations & éditions limitées** : associer la marque à des personnalités proches de l'univers des 18-34 ans (éditions limitées, collections capsules, ...)
- Expérience en boutique** : pop-up stores, espaces immersifs, ateliers, ...
- Accessibilité & flexibilité** : proposer des options d'achat flexibles comme le « Buy Now, Pay Later ».

L'omnicanalité poussée à son extrême : du point de vente au point d'expérience supporté par le digital

Dans un secteur en pleine transformation, **les boutiques physiques se réinventent pour devenir de véritables espaces immersifs, mêlant expérience sensorielle et personnalisation**. L'Occitane illustre bien cette tendance en repensant ses points de vente pour inclure des espaces immersifs où les clients peuvent explorer les ingrédients au cœur des produits, participer à des ateliers et bénéficier de diagnostics personnalisés. Les Maisons de luxe, quant à elles, se démarquent en repensant chaque interaction en magasin pour transformer chaque visite en un moment d'émerveillement. CHANEL par exemple, enrichit l'expérience client dans le domaine des parfums et de la beauté grâce à ses « Rendez-vous CHANEL », des services personnalisés qui permettent aux clients de bénéficier d'un accompagnement exclusif. Ces initiatives illustrent la **capacité du secteur Mode & Beauté à bâtir des liens authentiques et durables avec les clients, contribuant à une fidélité remarquable** (1^{er} secteur de l'étude). Ces interactions, d'abord humaines, n'empêchent pas une démocratisation toujours plus importante du digital en boutique comme en témoigne l'expansion de la **beauty tech et fashion tech devenues omniprésentes dans ces points de vente**. Si miroir connecté, Skindog et autres outils de clienteling ont maintenant droit de cité jusqu'aux boutiques les plus exclusives, l'orchestration d'expériences sans coutures entre boutiques, applications et sites internet est devenue le nouveau terrain de conquête des marques les plus matures.

L'e-commerce continue de multiplier les points de contact grâce aux plateformes propriétaires, marketplaces et distributeurs tiers tout en imposant aux marques l'enjeu de maintenir une expérience cohérente et homogène sur l'ensemble des canaux. Cette simplification des parcours clients ayant à cœur d'éliminer les points de frictions, explique que le pilier Temps & Effort (7,73) soit le plus performant du secteur.

Dans cette course à l'omnicanalité, la data joue un rôle crucial en permettant d'optimiser les parcours, d'affiner les stratégies marketing et de personnaliser les interactions. Certaines enseignes exploitent ces données pour devenir des retailers media et monétisent leurs insights pour développer de nouveaux relais de croissance. D'autres acteurs, tels que les marketplaces et instituts de sondage, se positionnent, quant à eux, comme « brokers » de données, fragmentant les chaînes d'information et monétisant ces précieuses ressources. Cette dynamique complexifie la maîtrise des données par les marques qui constitue une brique essentielle pour intégrer pleinement l'IA générative de demain.

Une nécessaire intimité client renforcée par l'IA

Dans le secteur, l'IA s'impose comme un levier clé de l'expérience client. De l'IA classique, optimisant les campagnes marketing, à l'IA générative et prédictive, les technologies actuelles offrent aux marques des opportunités inédites pour captiver, personnaliser et fidéliser. Ces avancées permettent de **passer d'un modèle « 1 to many » à des approches plus exclusives comme le « 1 to 1 » ou le « 1 to few »**, où chaque client bénéficie d'une attention sur mesure.

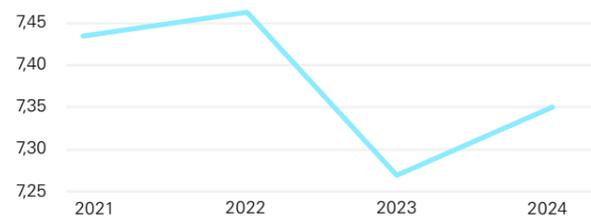
Cette évolution trouve une résonance particulière dans le luxe, historiquement ancré dans **l'hyperpersonnalisation**. L'IA permet aux Maisons d'affiner davantage leurs interactions et de proposer des expériences véritablement uniques. Dior, par exemple, révolutionne le secteur avec sa plateforme Astra, qui analyse en temps réel les retours clients issus de divers canaux (avis, interactions, enquêtes). En combinant IA traditionnelle et générative, Astra offre des insights précis permettant d'anticiper les tendances, d'optimiser les produits et de détecter des problèmes potentiels. Dans la beauté, des outils comme SkinGPT et BeautyGPT offrent des recommandations personnalisées, tandis que de nombreuses marques explorent la capacité à capturer et comprendre les émotions des clients avec des solutions comme Feel'Tech pour renforcer les expériences offertes.

Conversationnelle, humaine et empathique, l'IA devra aller au-delà de l'efficacité technologique pour réussir à renforcer l'intimité client et étendre les codes du luxe à tous les acteurs du secteur.

Divertissements & Loisirs - 2^{ème} du classement sectoriel



Évolution de la note CEE du secteur depuis 2021*



*Création du secteur en 2021

Évolution de la moyenn CEE par pilier depuis 2022



Classement des marques du secteur

Top 3 secteur			Top 3 ESG		Top 3 Jeunes (18-34ans)
Marques	Score CEE	Évolution vs. 2023	Marques	Score ESG	Marques
1. Apple Music	7,63	+0,18	1. FITNESS PARK	6,56	1. Spotify
2. NETFLIX	7,63	+0,17	2. PMUS	6,43	2. Apple Music
3. YouTube	7,55	+0,08	3. YouTube	6,39	3. YouTube

CHAMPION DU SECTEUR :



32^{ÈME} DU CLASSEMENT GÉNÉRAL

Apple Music se distingue par une expérience utilisateur optimisée, avec un service client disponible 24/7 et des interactions fluides via plusieurs canaux. La plateforme innove avec des fonctionnalités uniques comme l'utilisation d'Haptics pour enrichir l'expérience d'écoute, tout en répondant aux attentes croissantes des utilisateurs en matière de personnalisation.

81^{ème}

Classement ESG général

3 piliers les plus performants :

1. Intégrité
2. Personnalisation
3. Attentes

Le secteur Divertissement & Loisirs conserve sa 2^{ème} place du classement sectoriel cette année, avec un score de 7,35, en hausse de 0,11 point par rapport à l'année passée. Dans un contexte où les enjeux technologiques et économiques sont de plus en plus complexes, les plateformes doivent non seulement innover pour capter l'attention, mais aussi relever des défis de rentabilité face à une concurrence toujours plus intense.

Personnalisation 3.0 : anticiper, engager, connecter

La personnalisation reste un pilier central du secteur, avec un score de 7,55 et des marques de streaming comme Netflix, Apple Music et Spotify qui se démarquent par leur capacité à anticiper les goûts et les attentes des utilisateurs. Ces plateformes investissent massivement dans l'IA pour offrir des recommandations de plus en plus sur mesure, créant une connexion émotionnelle forte avec leurs utilisateurs. L'amélioration des recommandations et la capacité à dépasser les attentes des consommateurs ont contribué à la hausse des piliers Attentes et Temps & Efforts, prouvant que ces plateformes simplifient l'accès au contenu recherché tout en offrant une expérience plus fluide.

Netflix, va même au-delà des recommandations personnalisées en proposant des expériences interactives comme « Black Mirror: Bandersnatch », où les spectateurs sont invités à influencer le déroulement de l'histoire. De son côté, Apple Music a lancé Music Haptics qui permet aux personnes sourdes de ressentir la musique via des retours haptiques, illustrant ainsi une personnalisation poussée au-delà des simples préférences musicales.

En intégrant des fonctionnalités interactives et inclusives, ces plateformes fidélisent un public exigeant, toujours en quête de contenus qui résonnent avec leurs préférences personnelles et leur style de vie.

Spotify va encore plus loin, via sa plateforme communautaire Spotify Ideas en permettant à ses utilisateurs de proposer des améliorations pour l'application et renforçant ainsi leur implication dans l'évolution de la plateforme tout en optimisant l'expérience client. Un modèle similaire est observé chez FDJ avec ses Forums Culture Clients qui permettent d'impliquer les collaborateurs et les clients dans l'amélioration continue des services.



J'utilise Apple Music tous les matins, cette application est très claire et intuitive, de plus la qualité sonore est inégalable. L'abonnement est plutôt bien, il y a énormément de choix d'artistes, de podcasts, et des playlists personnalisées.

Consommateur Apple Music

Bonnes pratiques pour adresser le segment Jeune

- **Faciliter l'accès au contenu** en offrant des options sans interruption et des formats adaptés à une consommation rapide. Si la publicité est intégrée, la combiner de manière stratégique avec des programmes de fidélité et des initiatives de co-création pour maintenir l'engagement.
- **Valoriser l'interaction sociale** en temps réel pour enrichir l'expérience sociale, pour faciliter le partage et la co-consommation de contenu.
- **Renforcer l'authenticité et l'éthique** en adoptant une communication transparente et engagée pour créer une relation de confiance et renforcer l'attachement à la marque.
- **Assurer l'instantanéité** en offrant un support client immédiat grâce à des outils comme les chatbots et l'IA pour répondre aux attentes des consommateurs en temps réel.

Capter l'attention dans un océan de divertissements

Dans un marché où les choix de divertissements sont innombrables, les plateformes affrontent une concurrence accrue, allant du streaming aux jeux vidéo en passant par les réseaux sociaux. Les marques doivent donc redoubler d'efforts pour capter l'attention et fidéliser leurs utilisateurs.

Pour attirer de nouveaux utilisateurs, les plateformes misent sur des contenus exclusifs et interactifs. Netflix a par exemple renforcé son offre en faisant l'acquisition des droits de diffusion de matchs de la NFL en direct, ajoutant une nouvelle dimension à son catalogue. De son côté, YouTube a lancé les formats courts pour séduire une cible plus jeune, une stratégie qui lui permet de se hisser à la 3^{ème} place parmi les marques préférées des 18-34 ans. La marque Pathé, quant à elle, élargit son horizon avec Pathé Live qui propose des concerts, des spectacles et des événements culturels en direct et permet de diversifier son public cible.

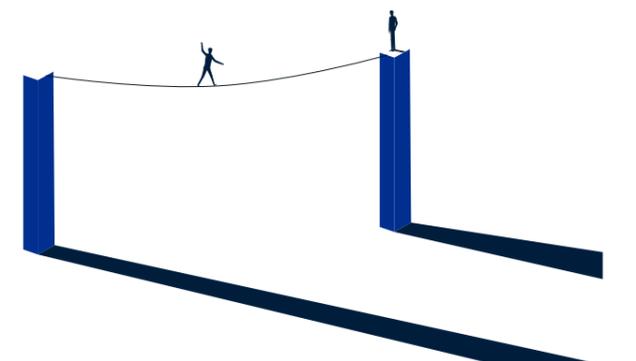
Pour renforcer l'engagement et la rétention, les plateformes mettent en place des mécanismes encourageant la récurrence, tels que la sortie régulière de nouveaux épisodes ou la création de playlists personnalisées mises à jour quotidiennement. En misant sur des séries originales et sur un renouvellement constant du contenu, les plateformes de streaming parviennent à maintenir l'intérêt de leurs abonnés et à les fidéliser sur le long terme. Des stratégies gagnantes qui se reflètent par un score de Loyauté de 7,54 pour le secteur.

Par ailleurs, ces plateformes, en intégrant des interactions sociales et communautaires, jouent un rôle clé dans le réenchantement de l'expérience client. En favorisant des moments de partage collectif, elles permettent aux utilisateurs de se sentir plus considérés et connectés. Des plateformes comme YouTube, Twitch via Steam, ou les services de streaming en direct comme Canal+ et Amazon Prime Vidéo encouragent les interactions entre utilisateurs, créant des moments de partage qui renforcent l'émotion collective.

La flexibilité des abonnements comme clé de la rétention et de la rentabilité

En 2024, la quête de rentabilité reste un enjeu central pour les plateformes de divertissement, l'ajustement des modèles d'abonnement s'impose comme l'un des leviers clés. Netflix, en durcissant sa politique de partage de comptes, a gagné 5,9 millions d'abonnés supplémentaires au deuxième trimestre 2023, renforçant ainsi son positionnement sur le marché payant.

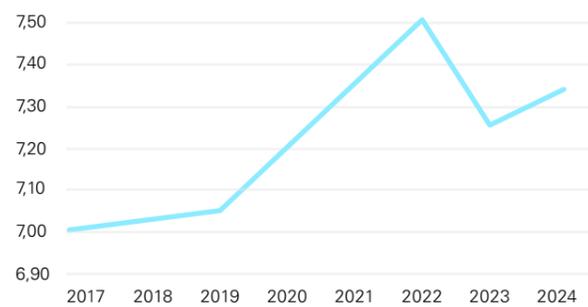
Pour mieux répondre aux besoins diversifiés de leurs utilisateurs, les plateformes adoptent des modèles d'abonnement flexibles. Par exemple, des plans dédiés aux étudiants ou aux familles permettent de s'adapter aux attentes budgétaires. Une initiative reflétée par un score de Valeur de 6,70, supérieur à la moyenne multisecteur (6,65) qui renforce la perception de prix avantageux et l'engagement à long terme.



Distribution spécialisée - 3^{ème} du classement sectoriel



Évolution de la note CEE du secteur depuis 2017



Évolution des scores par pilier depuis 2022



Classement des marques du secteur

Top 3 secteur			Top 3 ESG		Top 3 Jeunes (18-34ans)
Marques	Score CEE	Évolution vs. 2023	Marques	Score ESG	Marques
1. NESPRESSO	7,93	+0,17	1. BackMarket	7,65	1. amazon
2. Krys	7,91	+0,09	2. Gamm vert	6,75	2. Cultura
3. Optic 2000	7,87	+0,28	3. DECATHLON	6,70	3. DECATHLON

CHAMPION DU SECTEUR :

NESPRESSO

3^{ÈME} DU CLASSEMENT GÉNÉRAL

Nespresso incarne la synergie entre digital et physique, invitant ses clients en ligne à retirer leurs commandes en boutique tout en profitant d'expériences uniques : dégustations, personnalisation, éditions limitées... Avec des innovations comme la machine Ripple et des initiatives durables telles que les capsules compostables à domicile et le service Relove pour le reconditionnement des machines, la marque répond aux attentes de ses clients tout en affirmant son engagement.

56^{ème}

Classement ESG général

3 piliers les plus performants :

1. Personnalisation
2. Intégrité
3. Attentes

En 2024, la distribution spécialisée renforce l'expérience client, améliorant son score CEE à 7,34 (+0,09) et consolidant sa troisième place. **Les investissements dans des parcours fluides et sans coutures portent leurs fruits** : des écosystèmes émergent pour accompagner les consommateurs à chaque étape, répondant ainsi aux attentes des nouvelles générations.

Harmoniser le digital et le physique pour une expérience sans couture

À la suite de la crise du Covid-19, **le développement accéléré des canaux digitaux a accentué le fossé avec le physique**, remettant en question leurs rôles respectifs. Pourtant, les consommateurs attendent une **expérience fluide et sans friction, quel que soit le point de contact utilisé**. La distribution spécialisée parvient à se distinguer en combinant une forte implantation territoriale à une maturité digitale avancée, comme en témoignent les scores élevés sur les piliers **Temps & Effort (7,62 +0,11)** et **Attentes (7,33 +0,09)**.

Nespresso et Leroy Merlin illustrent cette **synergie entre le digital et le physique**, transformant chaque interaction en une invitation à vivre l'expérience en magasin. En ligne, Nespresso incite les consommateurs à visiter ses boutiques, où un parcours dédié leur permet de retirer leurs commandes tout en profitant d'une expérience complète : dégustations, événements et services exclusifs (personnalisation, éditions limitées, recyclage). De son côté, Leroy Merlin intègre des outils interactifs dans ses magasins, tels que des étiquettes connectées fournissant des avis clients et des informations sur les stocks, garantissant ainsi une continuité fluide de l'information entre les canaux. Le magasin devient également un espace de vie, offrant des ateliers et coachings gratuits qui prolongent l'expérience des cours en ligne et renforcent le lien avec les communautés de clients.

Accélérer l'hyper-personnalisation et la pertinence de la relation par l'IA

Grâce à leur spécialisation, les enseignes sont en mesure de proposer des offres parfaitement adaptées aux attentes des consommateurs. En intégrant des stratégies de communication ciblées et des services personnalisés, **optimisés par l'IA**, elles renforcent l'engagement client et développent des programmes relationnels performants.



Avec Nespresso, la commande en ligne est rapide et efficace, avec une livraison sous 2 à 3 jours. J'aime aussi me rendre en boutique : l'accueil est toujours agréable, et je découvre de nouvelles saveurs grâce aux conseils experts des conseillers. C'est idéal pour varier les expériences selon mes envies.

Consommateur Nespresso

Bonnes pratiques pour adresser le segment Jeune

- **Exploiter les réseaux sociaux** pour encourager le contenu généré par les utilisateurs et la micro-influence.
- **Ouvrir des canaux de vente alternatifs** pour offrir des expériences inspirantes avant, pendant et après achat.
- **Promouvoir le C2C et la seconde main** pour répondre aux préoccupations ESG.
- **Utiliser la gamification** pour rendre l'expérience d'achat plus engageante et inciter l'interaction, même avec les prospects.
- **Proposer des modes de paiement flexibles et alternatifs.**
- **Adapter les codes de la marque** pour résonner avec les valeurs et les attentes des jeunes générations.

Le client bénéficie de contenus et de services sur mesure, tandis que l'enseigne recueille des données clés pour anticiper les besoins et identifier les clients à fort potentiel. Ces avancées ont un impact sur l'expérience offerte par le secteur, comme en témoignent les améliorations sur le pilier **Personnalisation (7,47 +0,07)** et l'indicateur de la **Fidélité (score de 7,73 +0,07)**. Decathlon incarne cette dynamique en repensant en profondeur son expérience client.

Outre une gamme sportive complète et des conseils personnalisés en magasin, l'enseigne enrichit son offre avec des services de personnalisation, d'assurance, ainsi que des initiatives ESG telles que la location, la réparation et la seconde main. Cette approche va au-delà de l'achat en proposant des services comme le coaching en plein air et l'organisation de voyages sportifs, positionnant l'enseigne comme un véritable partenaire de bien-être.

Le secteur prend également le parti fort d'investir sur l'IA et l'IA par des choix d'infrastructures transformants.

Back Market, par exemple, migre nombre de ses services sur les plateformes Google Cloud pour faciliter l'accès aux données et déployer de nombreux cas d'usages pour favoriser la connaissance et la relation. Amazon, leader du genre avec ses propres infrastructures et solutions IA, montre la voie en déployant cette année de nombreux outils : résumé d'avis client, assistant conversationnel d'achat Rufus, et outils à destination des partenaires.

L'émotion au-delà du transactionnel pour créer des liens durables entre clients et marques

Dans un secteur toujours plus concurrentiel, **les marques cherchent à créer du lien avec des clients de plus en plus volatiles**. Cela est d'autant plus marqué sur la population jeune, encore plus exigeante sur la qualité de l'expérience client sur l'ensemble des canaux. **Les marques qui y répondent le mieux privilégient le service et l'expérience à la simple transaction**. Elles investissent également massivement dans la connaissance client et dans des outils qui permettent des expériences sans coutures, créant des liens durables et une relation émotionnelle forte, particulièrement auprès des jeunes. Cultura, Amazon et Decathlon en sont des exemples. Ces marques cherchent, en effet, à dépasser la simple transaction pour établir des liens émotionnels profonds avec leurs clients. Cultura, en développant un sens de la communauté autour de la culture et des ateliers, offre une expérience immersive qui dépasse la distribution traditionnelle. Amazon, grâce à la richesse de son offre qui va bien au-delà de la simple vente de produits en intégrant contenus et services, enrichit l'expérience client tout en proposant une personnalisation qui favorise la fidélisation.

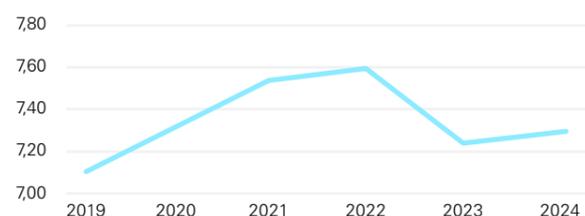
Si la valeur et le prix restent déterminants dans les décisions des consommateurs, **l'indicateur de Fidélité, dimension forte de ce secteur (7,73), reste l'élément clé de conviction** pour les marques leaders.



Assurance - 4^{ème} du classement sectoriel

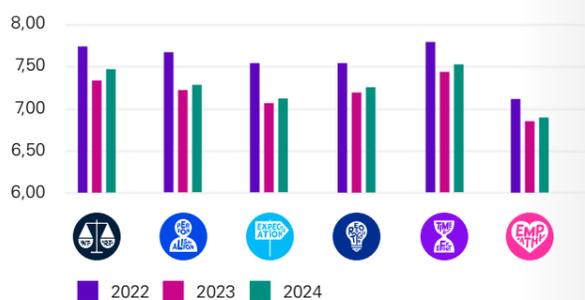


Évolution de la note CEE du secteur depuis 2019*



*Création du secteur en 2019

Évolution des scores par pilier depuis 2022



Classement des marques du secteur

Top 3 secteur			Top 3 ESG		Top 3 Jeunes (18-34ans)
Marques	Score CEE	Évolution vs. 2023	Marques	Score ESG	Marques
1. MAIF	7,82	-0,12	1. MAIF	6,74	1. Assurances Crédit Mutuel
2. GME	7,77	+0,07	2. MACIF	6,72	2. MAAF
3. MACIF	7,71	+0,16	3. Assurances Crédit Mutuel	6,51	3. Allianz

Avec un score global de 7,31, légèrement en hausse (+0,09), le secteur de l'assurance conserve sa 4^{ème} position au classement CEE tout en faisant face à de considérables défis. L'inflation pèse lourdement sur le coût des sinistres et des réparations, entraînant une augmentation des primes d'assurance. Pour maintenir leur avantage compétitif et conserver une expérience client de qualité, les entreprises du secteur s'emparent toujours plus de l'IA et des nouvelles technologies. La pression continue sur les marges, accentuée par l'entrée de nouveaux acteurs, pousse les marques les plus traditionnelles à investir dans l'innovation et dans les services proposés au client.

L'inflation de tous les « maux »

L'inflation et la hausse des sinistres liés aux événements climatiques pèsent lourdement sur la performance et la satisfaction client. La pression financière oblige les assureurs à augmenter leurs tarifs, et à revoir les garanties offertes, ce qui peut affecter négativement la perception des clients. Celle-ci se traduit par une moyenne sur les piliers **Attentes** et **Personnalisation** (6^{ème} secteur).

Pour maintenir une excellence dans la relation client, centrale pour le métier, elles investissent fortement dans l'efficacité du traitement des sinistres, ce qui se reflète à travers les piliers **Résolution** et **Temps & Effort**, tous deux légèrement en hausse. Elle place aussi l'**Empathie** et la confiance au cœur de leur stratégie de rétention et de conquête pour établir des relations à long terme avec leurs clients. Une autre difficulté majeure découle de l'intensification des défis climatiques. La **MAIF** ajuste ses offres pour couvrir des sinistres plus fréquents et plus coûteux en limitant l'impact sur les primes, tandis que la **MACIF** lance des initiatives de prévention autour de conseils personnalisés sur la gestion des risques climatiques pour ses assurés. Ces initiatives cherchent à adresser des défis de rentabilité, tout en offrant des solutions appréciées du client et en l'aidant à minimiser ses risques.

Malgré ces efforts, le secteur connaît un déclassement continu depuis 3 ans dans notre étude. Cela se reflète notamment par le fait que, pour la première fois, aucune marque n'est classée dans le Top 10.



Je n'ai eu que de bonnes expériences avec la MAIF : de bons conseils, des règlements de problèmes toujours assez rapides et simples.

Consommateur MAIF

Bonnes pratiques pour adresser le segment Jeunes

- **Digitaliser à grande échelle** : avec des services simples, rapides et accessibles depuis les smartphones, les jeunes préfèrent les applications mobiles intuitives et les plateformes aux interfaces modernes et attractives.
- **Proposer des offres personnalisées et flexibles** : avec des produits qui s'adaptent au mode de vie et au budget des jeunes, tels que des offres modulaires et ajustables ou des contrats à la demande.
- **Mettre en avant les actions ESG** : les investissements responsables, les offres durables ou encore les incitations (ex. : prime pour des solutions écoresponsables) sont valorisés par les jeunes.
- **Adopter une approche transparente et éducative** : les jeunes consommateurs rejettent l'opacité et cherchent des acteurs de confiance qui intègrent des outils pédagogiques pour expliquer les contrats ou sensibiliser à la gestion des risques.

L'IA et l'analyse des données pour assurer une expérience client efficace

Si le digital s'est fortement démocratisé depuis une décennie dans l'assurance, tant dans le processus de vente, dans la gestion des sinistres, que dans le self-care, la peur de perdre la relation directe avec le client et de manquer au devoir de conseil a poussé nombre d'assureurs à limiter le 100 % digital.

Face au défi des coûts, au besoin de se différencier, et aux demandes du consommateur lui-même de pouvoir bénéficier des meilleures pratiques présentes dans d'autres secteurs, les assureurs ont dû se résoudre à déployer plus vite et plus largement des solutions digitales.

L'IA, et notamment l'IAG, se sont révélées comme une opportunité de se démarquer auprès des clients. Les premiers déploiements à l'échelle se sont concentrés sur l'automatisation de la gestion des sinistres et des réclamations mineures, allégeant ainsi la charge des conseillers réalloués à une meilleure gestion des situations les plus complexes. Avec l'arrivée à maturité des agents conversationnels (par l'écrit et la voix), les opportunités de l'intégrer se démultiplient tout au long des parcours, notamment dans des phases de vente et de conseils aux multiéquipements.

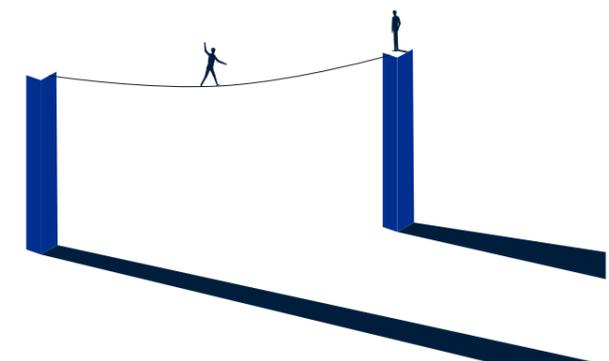
En sus de ces technologies, l'entrée d'acteurs nouveaux pousse les marques à se démarquer avec des innovations comme l'analyse prédictive pour anticiper les besoins des clients, éviter les risques et la survenance de sinistres.

Une concurrence à toute épreuve

Les startups en insurtech adoptent des approches innovantes pour attirer de nouveaux clients, dont les jeunes, plus connectés et habitués à des services 100 % numériques. Elles soignent l'expérience utilisateur, offrent des processus de souscription et de gestion simplifiés et proposent des services personnalisés via des apps mobiles. Leur réussite repose sur l'accessibilité des produits d'assurance et leur transparence. Elles s'emparent d'algorithmes toujours plus performants pour offrir une personnalisation poussée des produits et des tarifs adaptés et compétitifs.

Pour répondre à ces nouveaux entrants, les assureurs traditionnels au portefeuille riche en baby-boomers doivent se préparer à séduire cette génération. Ils doivent aussi **adapter leur proposition de valeur à des clients aux risques incertains à court terme, mais à la valeur à long terme évidente.** Les plus matures ont entamé cette mutation repensant leurs méthodes de distribution et de communication, et créant de nouvelles gammes de produits spécifiques.

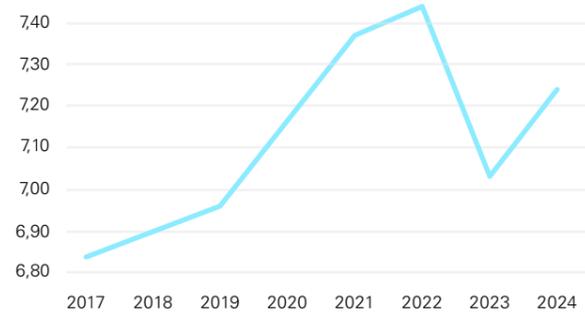
Face à ces défis de transition écologique, de rupture technologique et de transformation de la clientèle, le secteur qui, pendant longtemps, a été un précurseur de la relation client, doit désormais se réinventer et réenchanter les expériences qu'il propose dans un monde changeant.



Voyages & Hôtellerie - 5^{ème} du classement sectoriel



Évolution de la note CEE du secteur depuis 2017



Évolution des scores par pilier depuis 2022



Classement des marques du secteur

Top 3 secteur			Top 3 ESG		Top 3 Jeunes (18-34ans)
Marques	Score CEE	Évolution vs. 2023	Marques	Score ESG	Marques
1. PUYDUFOU.	7,90	+0,30	1. BlaBlaCar	7,11	1. Futuroscope
2. PUYDUFOU.	7,87	+0,11	2. PUYDUFOU.	6,94	2. DISNEYLAND PARIS
3. Futuroscope	7,86	+0,44	3. PUYDUFOU.	6,85	3. PUYDUFOU.

CHAMPION DU SECTEUR :

PUYDUFOU.

6^{ÈME} DU CLASSEMENT GÉNÉRAL

Les clés du succès du Puy du Fou reposent sur sa capacité d'innovation, sa créativité et le déploiement d'expériences immersives convaincantes. Grâce à une digitalisation réussie, intégrant un CRM performant et une application mobile intuitive, le parc optimise les parcours client tout en personnalisant l'expérience afin d'offrir des aventures mémorables à chaque visiteur.

8^{ème}

Classement ESG général

3 piliers les plus performants :

1. Intégrité
2. Personnalisation
3. Temps & Effort

Le secteur Voyages & Hôtellerie affiche des signes d'amélioration générale (hausse du score CEE de 0,21 point, atteignant 7,29 en 2024), bien que cette hausse générale cache deux réalités.

D'une part, on note une **progression du secteur hôtelier**, très majoritairement portée par les parcs d'attractions, dont 3 se hissent dans le Top 10 global des marques, notamment grâce à une excellence sur le pilier Personnalisation (7,45, + 0,23 vs 2023). D'autre part, le secteur des transports est plutôt dans une baisse continue depuis des années. Les marques de transport, tant aérien que ferroviaire, continuent de faire face à des défis, avec une baisse constante de leur performance.

Une année marquée par une soif d'aventure et un désir de dépassement

Le secteur de l'hôtellerie et des voyages illustre un paradigme. D'un côté, l'hôtellerie s'oriente vers des **expériences toujours plus engageantes**, cherchant à offrir des séjours enrichis. De l'autre, le secteur du transport fait face à des **défis liés aux marges et aux coûts**, et doit ainsi composer avec des contraintes plus sévères.

Après plusieurs années durant lesquelles les Français ont dû faire des choix dans leurs habitudes de voyage, on constate aujourd'hui un retour aux voyages de proximité. **Les Français privilégient des destinations proches, plus accessibles**, et partent moins souvent. Dans ce contexte, les parcs d'attractions se démarquent comme une réussite exemplaire.

Comment ces parcs ont-ils su tirer parti de cette situation pour connaître un tel succès ? Ils ont élargi leur offre au-delà des services traditionnels, créant des **univers immersifs** dans lesquels les visiteurs sont totalement plongés. Grâce à l'intégration de technologies de plus en plus avancées, l'expérience proposée par ces parcs est constamment renforcée.



Étant une fan d'histoire, j'ai reçu comme cadeau des billets pour le Puy du fou. Au début j'appréhendais un peu de peur que ça ne soit que sur l'histoire de la Vendée mais finalement j'ai été agréablement surprise de la diversité des histoires racontées. Depuis j'y retourne très souvent, émerveillé par les spectacles mais surtout par les parcours en immersion qui pour le coup nous transportent complètement.

Consommatrice Puy du Fou

Bonnes pratiques pour adresser le segment Jeune

- Digitalisation des parcours et connectivité constante
- Expérience client authentique mais 'instagrammable' tiré par un marketing d'influence et expérientiel
- Consommation flexible privilégiant prix et fidélisation par l'apport de services additionnels
- Mode de transports et voyages communautaires et écoresponsables
- Gamification et divertissement

Les parcs d'attractions ont su activer des leviers émotionnels puissants, permettant de développer une relation unique avec leurs visiteurs. Ils proposent une large gamme d'expériences qui résonnent avec des publics variés et jouent sur une multitude d'émotions, qu'il s'agisse de l'enfance, de l'histoire ou même de la culture. Leur capacité à créer une immersion totale dans un univers émotionnellement engageant est l'une des clés de leur succès. Cela se reflète sur le pilier **Empathie** où trois de ces marques ressortent dans le Top 5, tous secteurs confondus.

Les hôtels traditionnels, dont l'expérience client est l'ADN, travaillent aussi à se différencier. Aujourd'hui, ils repensent jusqu'à leur programme de fidélité. Ceux-ci, autrefois strictement transactionnels, évoluent vers des formats plus immersifs et expérientiels, créant une plus grande intimité avec le client. Accor en est un très bon exemple avec ALL.

Des enjeux pour les transports qui mettent à mal l'expérience client

Le transport était auparavant perçu à travers la littérature et l'imaginaire comme une aventure et un plaisir. Il est désormais de plus en plus perçu comme une contrainte et une source de frustration considérée comme une étape pénible et obligatoire pour se rendre à destination. Cette impression, amplifiée par le surtourisme et par des procédures de sécurité lourdes notamment à l'aéroport, devient un élément toujours plus complexe à adresser pour les marques qui disposent de peu de moyen d'action pour les solutionner.

Les initiatives mises en place au fil des années se sont concentrées sur les clients les plus aisés pour améliorer leur confort et rendre leur voyage plus plaisant, au détriment des autres classes qui ont vu leurs conditions se détériorer et les coûts augmenter. L'ère du tout payant et la réduction d'effectifs se sont imposées comme les nouveaux standards d'une expérience plus digitale et à la carte, détériorant ainsi la satisfaction client.

De plus, **l'impact environnemental du secteur, fortement décrié, pousse ces marques à innover** et à renouveler leurs offres pour répondre aux attentes consommateurs et aux contraintes réglementaires.

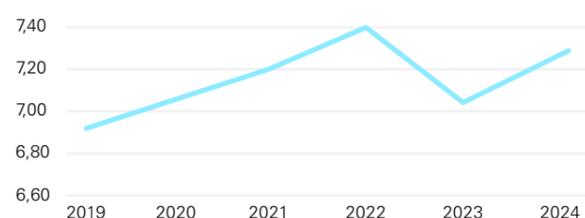
L'IAG, un fort potentiel de différenciation et d'optimisation des marges

Confronté à un **besoin de renouvellement** et à la pointe sur l'optimisation permanente de l'expérience client, le secteur n'a pas attendu pour **s'emparer des opportunités ouvertes de l'IAG**. Apparaissent déjà les premiers cas d'usage autour de la **personnalisation** des expériences, **l'anticipation des besoins et la recommandation sur mesure**. Certains choisissent d'intégrer l'IAG pour offrir des services plus fluides et des expériences plus immersives en tentant de résoudre la difficile équation entre humain et digital, critique pour ce secteur. Grevé par un manque de personnel chronique, l'IAG est une piste pour compenser et, pourquoi pas, retrouver de nouvelles marges tout en préservant la qualité de l'expérience client.

Banque - 6^{ème} du classement sectoriel

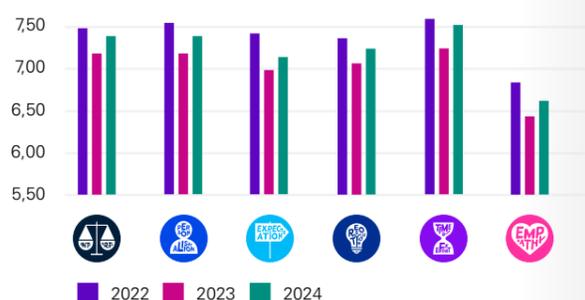


Évolution de la note CEE du secteur depuis 2019*



*Création du secteur en 2019

Évolution des scores par pilier depuis 2022



Classement des marques du secteur

Top 3 secteur			Top 3 ESG		Top 3 Jeunes (18-34ans)
Marques	Score CEE	Évolution vs. 2023	Marques	Score ESG	Marques
1. PayPal	7,84	+0,15	1. Crédit Mutuel	6,57	1. BANQUE POPULAIRE
2. Crédit Mutuel	7,63	-0,18	2. LA BANQUE POSTALE	6,48	2. Revolut
3. Boursobank	7,60	+0,20	3. CRÉDIT AGRICOLE	6,45	3. PayPal

CHAMPION DU SECTEUR :

PayPal

12^{ÈME} DU CLASSEMENT GÉNÉRAL

PayPal offre une expérience de paiement simple, personnalisée et sécurisée grâce à des solutions comme Fastlane pour un paiement en un clic et Smart Receipts pour des recommandations post-achat. Soutenue par l'IA et un système de détection de fraude avancé, la plateforme garantit des transactions rapides et fiables, répondant ainsi aux attentes des utilisateurs avec fluidité et efficacité.

42^{ème}

Classement ESG général

3 piliers les plus performants :

1. Personnalisation
2. Intégrité
3. Résolution

Avec un score global de **7,28**, le secteur Banque passe à la 6^{ème} place (+0,22 pt) du classement général, porté par de fortes progressions sur les piliers **Intégrité (7,39)** et **Personnalisation (7,41)**. Les standards du secteur ne cessent de progresser et la concurrence acharnée de nouveaux acteurs tels que les fintechs pousse à optimiser les expériences proposées. Le secteur Banque s'est engagé dans une digitalisation boostée à l'IA, qui améliore les performances, tout en cherchant son rôle face au défi climatique.

L'exceptionnel d'hier devient la norme d'aujourd'hui

Le secteur bancaire connaît une évolution significative de ses standards, qui ne cessent de croître pour répondre aux attentes grandissantes des clients. Cette année, le secteur se distingue particulièrement sur ce pilier, avec une progression significative (+0,25 pt pour un score total de 7,24 en 2024), reflétant une adaptation croissante des banques face aux besoins des clients.

Porté par des acteurs matures sur des segments de son marché, le secteur déploie de nouvelles pratiques et des expériences toujours plus poussées au service de la satisfaction client. **PayPal** impose de nouveaux standards en termes de simplification et de sécurisation des paiements en ligne. Le **Crédit Mutuel** réinvente l'omnicanalité « locale » à travers un réseau d'agences locales modernisé et des investissements forts dans le digital. **Boursobank**, quant à elle, démultiplie et optimise ses services 100 % digitaux, au service d'une accessibilité et résolution des services clients poussés.

Cet effort et ces investissements importants sur la digitalisation ne doivent pas se faire au détriment des interactions humaines. Parfois négligées ces dernières années, celles-ci reviennent néanmoins au cœur des préoccupations de ces acteurs, confrontés à une concurrence grandissante.



Je suis extrêmement contente de PayPal. Cette banque me permet de faire des achats sur n'importe quel site en toute tranquillité. Je n'ai pas à donner mes coordonnées bancaires aux vendeurs et en cas d'ennuis justement avec un vendeur, leurs services se chargent complètement de régler le problème.

Consommatrice PayPal

Bonnes pratiques pour adresser le segment Jeune

- **Proposer des services digitaux performants :** offrir des applications mobiles rapides, accessibles, et intuitives pour une expérience bancaire fluide.
- **Assurer transparence et clarté :** communiquer clairement sur les frais associés et fournir des conseils personnalisés, notamment sur les actifs émergents comme les cryptomonnaies.
- **S'engager sur les enjeux de durabilité :** développer des produits alignés sur les valeurs environnementales et sociales des jeunes, tout en montrant un impact positif réel.
- **Renforcer l'éducation financière :** créer des outils et ressources adaptés pour aider les jeunes à mieux gérer leur argent et explorer les opportunités d'investissement.

Des défis de plus en plus importants face à une concurrence acharnée

L'amélioration globale de la note CEE du secteur cache des réalités multiples, entre acteurs historiques et nouveaux entrants. **L'arrivée de nombreuses fintechs**, sur tout ou partie de la chaîne de valeur, proposant des services plus rapides, plus accessibles et souvent plus personnalisés **challenge les acteurs en place**. Souvent Pure Players, ces acteurs s'affranchissent des contraintes de legacy qui pèsent sur la capacité d'innovation de nombreuses banques. Elles ne se contentent plus de services standards ou minimaux et développent une **personnalisation et une capacité au self-service toujours plus poussées**, d'autant plus appréciées des jeunes générations. Elles ouvrent aussi la voie à des offres tarifées différemment, souvent moins chères et incluant des services adaptés aux usages évolutifs des consommateurs.

Par exemple, Revolut et Boursobank offrent des services rapides, à moindre coût et hautement personnalisés. Ces services incluent des comptes sans frais de gestion, des paiements internationaux à tarifs réduits, et des interfaces conviviales comme dans leurs applications mobiles avec un accès en temps réel aux outils de gestion financière et de cryptomonnaies.

Pour répondre à ces défis, certaines banques traditionnelles comme le **Crédit Mutuel** misent sur la formation de leurs conseillers sur ces nouveaux marchés et produits, et proposent désormais à leurs clients des contenus pédagogiques d'éducation financière pour les aider dans la gestion de leurs investissements. **L'éducation et la formation de leurs équipes deviennent une priorité pour se différencier** et rester compétitives face aux fintechs, qui apportent cette expertise en un clic.

Quel rôle pour les banques dans la double révolution du digital et du climat ?

Le secteur bancaire a très naturellement accueilli l'arrivée à maturité de l'**IA, perçue comme une grande opportunité de renforcer la performance et de réengager le client**. L'année a vu se démultiplier le déploiement d'agents conversationnels, visant à renforcer l'assistance client et permettant de résoudre rapidement des problèmes courants tout en optimisant l'expérience utilisateur. Ce type d'innovation a contribué à l'amélioration du score **Temps & Effort (7,52)**, critère dans le secteur bancaire. De nombreux acteurs s'appuient aussi sur l'IA pour **renforcer la sécurité des transactions**, en détectant les fraudes en temps réel, tout en facilitant les paiements automatisés pour ses utilisateurs, ce qui améliore indirectement la satisfaction client. Les banques traditionnelles accélèrent leurs investissements sur l'IA pour suivre le rythme imposé par les fintechs, tout en cherchant à conserver des relations authentiques avec leurs clients. Elles font donc face au défi d'intégrer l'IA sans sacrifier l'**Empathie**, au risque de déshumaniser les interactions et de perdre leur relation de confiance, au cœur de leur ADN.

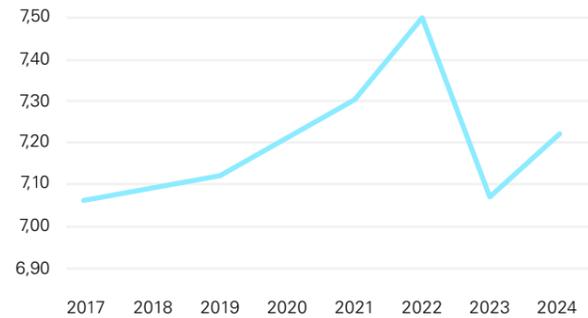
Au-delà de cette rupture technologique, **le secteur est également confronté au défi environnemental**, qui ne cesse de prendre de l'importance dans la perception client. La progression de son score ESG (6,14, +0,27 pt vs 2023) montre l'effort des banques, bien qu'il reste d'importantes marges de progression. Par exemple, le **Crédit Mutuel** a adopté une stratégie responsable en lançant des produits d'investissement verts et en réduisant l'empreinte carbone de ses opérations. **La Banque Postale**, de son côté, incite ses clients à adopter des comportements responsables, à travers des offres de financement pour des véhicules électriques.

En somme, **l'ESG est désormais une exigence réglementaire** et fait l'objet d'attentes croissantes de la part des clients, mais elle offre également aux entreprises une opportunité de se distinguer et de renforcer leur image de marque en s'adaptant.

Grande distribution alimentaire - 7^{ème} du classement sectoriel



Évolution de la note CEE du secteur depuis 2017



Évolution des scores par pilier depuis 2022



Classement des marques du secteur

Top 3 secteur			Top 3 ESG		Top 3 Jeunes (18-34ans)
Marques	Score CEE	Évolution vs. 2023	Marques	Score ESG	Marques
1. picard	7,69	+0,31	1. biocoop	7,61	1. biocoop
2. GRAND FRAIS	7,64	+0,27	2. La Vie Claire	7,49	2. picard
3. biocoop	7,60	+0,10	3. Bio Bon	7,14	3. GRAND FRAIS

Malgré une année de rebond notable sur le score CEE (+0,14 point), le secteur perd 2 places par rapport à l'année précédente et arrive 7^e du classement global. Dans un **contexte de légère baisse de l'inflation des prix alimentaires en 2024**, avec des prix qui se stabilisent, tout en restant à un niveau encore élevé, comment la **Grande distribution alimentaire parvient-elle à réenchanter l'expérience client, tout en maintenant sa marge ?** Programme de fidélité, promotions, et positionnement ESG et innovation technologique sont les principaux ingrédients utilisés pour maintenir un attachement fort à la marque.

Une réalité des prix contrebalancée par le lien émotionnel vis-à-vis de la marque

Incontestablement, le prix reste un critère central dans les décisions d'achat. Et pour rester compétitives et fidéliser leurs clients, les enseignes jouent de plus en plus sur l'émotion et la qualité de l'expérience avec la marque. Ce positionnement se traduit à plusieurs niveaux :

- **Des programmes de fidélité plus créatifs et qui attirent les jeunes** : À l'image de Carrefour qui, avec son programme Carrefour+, propose un abonnement Netflix en plus de réductions plus traditionnelles sur ses produits de marque.
- **Des bons plans et promotions ciblées** : Popularisés par Auchan et Carrefour, les chariots mystères connaissent un grand succès. Pour ses 50 ans, Picard, 1^{er} du Top 3 sur ce secteur, met aussi l'accent sur les petits prix, l'accompagnement des étudiants, et sur ses campagnes thématiques qui invitent au voyage et à l'évasion (« le mois américain », « le mois italien »...).
- **De manière plus subtile et tout aussi efficace, certaines communications peuvent renforcer le sentiment d'attachement et de fidélité à la marque** : Avec son spot TV « Histoire d'un amour », Intermarché crée un lien émotionnel fort avec ses clients, au travers des retrouvailles en magasin de 2 individus amoureux.



Magasin bien achalandé, les produits sont bien présentés... Il est facile de se diriger dans le magasin en passant devant tous les produits sans en manquer ! De nouvelles recettes sont souvent proposées pour varier les menus...

Consommatrice Picard

En créant l'émotion dans le parcours d'achat, la Grande distribution parvient à contrebalancer une réalité des prix qui peut parfois freiner la dynamique de consommation.

L'ESG : un impératif où le secteur conserve sa place de leader

Le secteur est **historiquement un leader du sujet impact ESG** et maintient son temps d'avance, poussé par les régulations et les consommateurs. Il reste premier de notre classement, grâce notamment aux enseignes bio.

Après avoir investi sur les mesures antigaspillages, valorisé les circuits courts et orienté la consommation sur les produits de saison, les enseignes bio (Biocoop, La Vie Claire) **remettent au goût du jour les concepts d'épicerie et de marché**, de plus en plus recherchés par leurs consommateurs. Grand Frais, « le meilleur marché », (n° 2 du secteur et du segment Jeunes) met en scène dans sa publicité, trois amis trentenaires ravis de voir leur frigo vide pour aller en boutique rencontrer des commerçants, être conseillés et humer les produits frais.

Cette **recherche d'authenticité et de relation directe avec le commerçant** séduit particulièrement les jeunes et se traduit par une progression notable de 3,3 % sur le pilier **Empathie (6,84 vs 6,62 en 2023)**.

Les nombreuses initiatives ESG des enseignes cherchent à répondre aux attentes des consommateurs, tirillés entre urgence climatique, qualité et contraintes économiques.

L'IA, l'accélérateur pour maximiser l'expérience client

Ces dernières années, **l'intelligence artificielle** a suscité un engouement croissant, s'imposant comme une **technologie incontournable** pour offrir une expérience plus personnalisée aux clients.

Apparaissent ainsi plusieurs projets plus ou moins convaincants. Carrefour facilite, par exemple, les courses du quotidien grâce à son Assistant virtuel Hopla basé sur la technologie ChatGPT. D'un autre côté, Système-U **améliore l'expérience client e-commerce via un modèle IA proposant des substituts pour les produits en rupture**.

L'IA permet d'innover aussi bien dans le parcours client en magasin (analyse vidéo, optimisation des linéaires) que sur le web (assistant conversationnel, suggestions de paniers) et renforce toujours plus l'hyperpersonnalisation du marketing digital (push d'offres, promotions personnalisées).

Encore au stade de l'exploration dans ce secteur, l'IA devient indubitablement un levier clé du réenchantement de l'expérience client omnicanale.

Bonnes pratiques pour adresser le segment Jeunes

- **Une expérience « digital first »** : proposer une expérience omnicanale fluide avec un digital prépondérant (paiement par app, bots assistants d'achat) boostée par l'IA, pour adapter offres et services à ce segment.
- **Fidélisation gamifiée** : mettre en place des programmes de fidélité gamifiés avec points, promotions, et défis interactifs pour renforcer leur engagement.
- **Durabilité authentique** : transparence et simplicité sur l'information produit et l'impact environnemental à travers des labels. Promotion des initiatives locales et de la consommation raisonnée, liée à leur bien-être personnel.



CHAMPION DU SECTEUR :



26^{ÈME} DU CLASSEMENT GÉNÉRAL

Picard se démarque par son innovation constante, avec près de 250 nouveaux produits développés chaque année sur un assortiment de 1 300 références. En privilégiant la diversité et la qualité de son offre, la marque répond aux attentes des consommateurs tout en maintenant une expérience client premium, là où d'autres enseignes misent sur la réduction des coûts.

34^{ème}

Classement ESG général

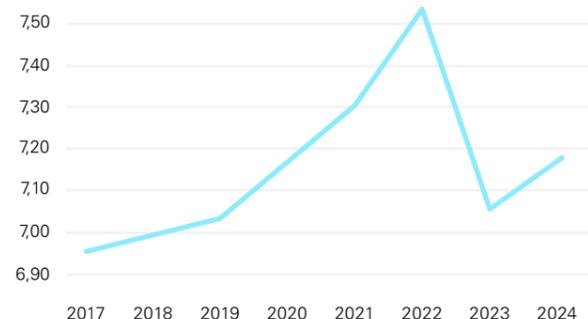
3 piliers les plus performants :

1. **Intégrité**
2. **Personnalisation**
3. **Temps & Effort**

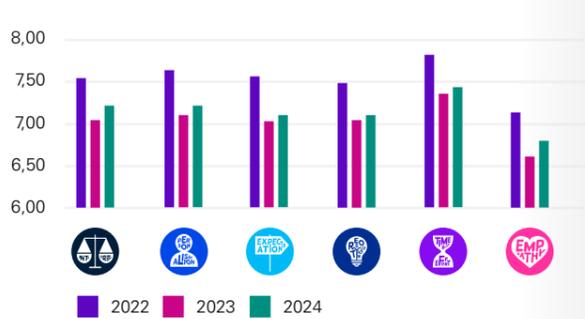
Restauration rapide - 8^{ème} du classement sectoriel



Évolution de la note CEE du secteur depuis 2017



Évolution des scores par pilier depuis 2022



Classement des marques du secteur

Top 3 secteur			Top 3 ESG		Top 3 Jeunes (18-34ans)
Marques	Score CEE	Évolution vs. 2023	Marques	Score ESG	Marques
1. LA BOUCHERIE RESTAURANT	7,46	+0,25	1. PIZZA HUT	6,42	1. SUBWAY
2. MARIE BLACHÈRE	7,42	+0,29	2. flunch	6,32	2. MARIE BLACHÈRE
3. COLUMBUS	7,39	0,00	3. LA BOUCHERIE RESTAURANT	6,30	3. BUFFALO GRILL

Après une année 2023 marquée par l'inflation et une forte baisse du score CEE, le secteur renoue avec la croissance pour s'établir à 7,18 (+0,12 pt) notamment grâce aux piliers **Empathie et Intégrité (+ 0,15 pt)**. La restauration rapide s'est notamment appuyée sur trois dimensions clés pour renouveler l'expérience client : l'orchestration des **émotions**, la **digitalisation** et l'essor d'options alimentaires plus saines et locales.

Au-delà de l'assiette, l'émotion au service de l'expérience client

Dans le secteur de la restauration rapide, **les consommateurs recherchent un équilibre entre efficacité et qualité du produit et de l'expérience** favorisant les enseignes accueillantes à l'identité forte. La qualité de l'offre joue autant que l'expérience proposée, comme en témoignent les retours des clients de nos leaders : La Boucherie et Columbus Café, où les clients plébiscitent cet équilibre, avec le rapport qualité/prix perçu en juge de paix.

Pour se différencier et se renforcer dans l'imaginaire de ses consommateurs, **les enseignes jouent, au-delà de l'assiette, sur des dimensions plus émotionnelles** créant des univers attractifs et engageants. Buffalo Grill l'a mis en pratique en retravaillant son univers passant de son modèle western historique à une ambiance « Steak House » à l'américaine plus premium. Elles se renouvellent également à travers leur **communication et des partenariats inédits** comme la collaboration entre Burger King et KFC pour créer le BFF Burger, initiative audacieuse qui casse les codes traditionnels de la rivalité entre grandes enseignes. Elles peuvent aussi activer des univers d'intérêt propres aux consommateurs. Par exemple McDonald's qui propose avec ses nuggets une expérience immersive des plus « piquantes » à travers les sauces de l'émission Hot Ones.

En sus de ces approches ponctuelles, les marques du secteur déploient des stratégies de rétention reposant pour beaucoup sur des **programmes de fidélité qui restent de puissants leviers d'engagement client**. Columbus Café & Co a renforcé cette stratégie en améliorant son programme de fidélité. Celui-ci permet à ses clients de bénéficier d'avantages personnalisés et de points cumulables. Starbucks en avait été un précurseur. Les applications de livraisons (Deliveroo et Uber Eats) déploient, quant à elles, des programmes, aussi bien à la maille de la plateforme (abonnements) qu'à la maille des restaurants (carte de fidélité digitale).

Cette concurrence renforcée sur l'expérience client a incité les marques du secteur à fortement investir sur le digital et voit aujourd'hui la montée rapide de l'IA.



Un accueil des plus chaleureux. Un repas fort agréable, avec des plats de qualité exceptionnelle. La viande rouge est d'une grande finesse et d'une grande qualité. Nous avons passé une très belle soirée.

Consommateur La Boucherie

Bonnes pratiques pour adresser le segment Jeunes

- Offrir des choix adaptés aux régimes spécifiques
- Développer des apps intuitives et des outils de fidélité engageants
- Démontrer la réduction de l'impact environnemental
- Investir dans des campagnes authentiques et des collaborations ciblées au travers de média vidéo et des réseaux sociaux

L'IA comme levier de conquête et d'optimisation

Les acteurs du secteur de la restauration rapide continuent de **repousser les limites de leur transformation numérique** pour séduire les nouvelles générations, particulièrement réceptives aux innovations technologiques désormais perçues comme des standards. Pizza Hut illustre cette tendance avec un prototype de restaurant intégrant des kiosques en libre-service et des stations de retrait pour commandes mobiles, améliorant ainsi l'expérience client.

La digitalisation est essentielle pour collecter des données client, renforcer l'engagement et augmenter le trafic en point de vente. Face au risque d'intermédiation de la donnée par des plateformes comme Uber Eats, Deliveroo et Just Eat, l'enjeu pour les chaînes est d'obtenir et d'exploiter leurs propres données clients. Ces données sont essentielles pour permettre à des outils utilisant l'**IA de personnaliser l'expérience client omnicanale, d'optimiser la gestion des stocks ou encore de prédire la fréquentation.** Par exemple, McDonald's a fait confiance à l'IA qui, en analysant des facteurs tels que la météo ou les événements locaux, prévoit avec une précision de 94 % le nombre de clients attendus et les plats demandés, facilitant ainsi l'approvisionnement.

En sus de ces initiatives au service des opérations et de la marge, les marques ont largement adopté l'IA dans leur marketing, la gestion des promotions et la recommandation pour maintenir le lien avec un consommateur volage.

Au carrefour de l'émotion et de la technologie, les marques du secteur dans la recherche de différenciation et d'impact ne peuvent se priver d'adresser l'éléphant dans la pièce qu'est l'ESG et l'évolution des modes de consommation.

Une adaptation de l'offre répondant aux évolutions de tendances de consommation

En réponse à une demande croissante des consommateurs et aux pressions sociétales et réglementaires pour une alimentation plus responsable, les enseignes déploient de nouvelles stratégies.

Cela passe par des initiatives au profit de la **transparence sur la qualité des produits et l'activation de circuits courts.** Par exemple, La Boucherie met en avant une sélection de viandes provenant d'éleveurs locaux et labellisés. De son côté, Marie Blachère étend son offre de produits biologiques issus de circuits courts, renforçant ainsi son engagement en faveur de l'environnement.

La restauration rapide a dû aussi **renouveler son offre pour répondre aux nouvelles attentes de consommation tournée vers le bien-être** et les régimes alternatifs. Les offres saines ou véganes sont devenues incontournables même dans les fast-foods (McDonald's avec ses salades et ses Veggie McPlant Nuggets...) et les chaînes de café (Columbus avec ses alternatives à base de laits végétaux ou sa gamme de snacks végétariens).

Par ailleurs, certaines enseignes s'engagent dans des pratiques de **réduction du gaspillage alimentaire**, par exemple, à travers des partenariats avec Too Good To Go, qui permet de vendre les invendus à des prix réduits. Ces enseignes soutiennent ainsi les efforts de durabilité tout en renforçant la relation avec les clients soucieux de ces enjeux. Ces initiatives sont plébiscitées par les consommateurs, comme en témoigne l'augmentation de la note ESG (+0,17 pt).

CHAMPION DU SECTEUR :

65^{ÈME} DU CLASSEMENT GÉNÉRAL

La Boucherie se distingue par une expérience client centrée sur la qualité et l'émotion, offrant des plats équilibrés alliant goût et rapport qualité/prix. Grâce à une forte digitalisation et une personnalisation des offres, l'enseigne répond aux attentes des consommateurs tout en renforçant son positionnement premium dans la restauration rapide.

64^{ème} Classement ESG général

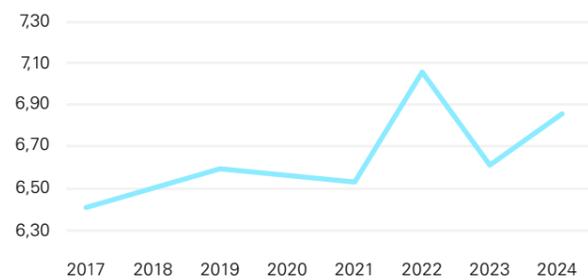
3 piliers les plus performants :

1. Temps & Effort
2. Intégrité
3. Personnalisation

Télécommunications - 9^{ème} du classement sectoriel



Évolution de la note CEE du secteur depuis 2017



Évolution des scores par pilier depuis 2022



Classement des marques du secteur

Top 3 secteur			Top 3 ESG		Top 3 Jeunes (18-34ans)
Marques	Score CEE	Évolution vs. 2023	Marques	Score ESG	Marques
1. orange	7,26	+0,18	1. orange	6,38	1. orange
2. free	7,14	+0,08	2. free	6,12	2. bouygues
3. Sosh	7,07	+0,50	3. Sosh	6,01	3. Sosh

CHAMPION DU SECTEUR :



106^{ÈME} DU CLASSEMENT GÉNÉRAL

Orange consolide sa position avec des offres tout-en-un associant flexibilité et personnalisation pour répondre aux besoins variés des consommateurs. Grâce à l'intégration de l'IA pour optimiser l'expérience client et à des initiatives axées sur la durabilité et l'inclusion, l'opérateur confirme son rôle de leader dans les télécommunications.

48^{ème}

Classement ESG général

3 piliers les plus performants :

1. Temps & Effort
2. Personnalisation
3. Intégrité

En 2024, le secteur des télécommunications enregistre la plus forte augmentation de son score CEE (+0,24 point vs 2023) par rapport aux autres secteurs et **progressé d'une place dans le classement**. Cela reflète les efforts soutenus des opérateurs pour améliorer l'expérience client, même dans un environnement volatil et hautement concurrentiel. Cependant, le secteur continue de faire face à des défis importants qui l'obligent à innover en permanence pour répondre aux attentes croissantes des consommateurs.

Flexibilité, personnalisation et tout-en-un : les nouveaux standards des télécoms

Les opérateurs télécoms adoptent de nouveaux modèles économiques axés sur la flexibilité et la personnalisation pour répondre aux attentes d'une clientèle toujours plus exigeante et volatile.

Les **forfaits sans engagement**, initialement proposés par des marques comme Sosh, RED by SFR ou B&You, se sont imposés comme un standard du secteur. En offrant aux clients la liberté de changer d'opérateur à tout moment, couplée à des prix attractifs et de généreux volumes de data, ces formules constituent désormais une norme incontournable, renforçant ainsi la compétitivité du marché.

En parallèle, certains acteurs comme Free Mobile ou Prioxtel innove en introduisant des **forfaits modulables** où les clients ne paient que pour ce qu'ils consomment, selon le principe du « pay as you go ».

Pour se démarquer dans un marché très compétitif, les opérateurs enrichissent leurs offres au-delà des services de base (téléphonie et internet) en proposant des services et contenus additionnels. Des opérateurs comme Orange explorent également des **solutions « tout-en-un » visant à simplifier l'expérience** en intégrant plusieurs services tels que la téléphonie, l'internet, la télévision et les plateformes de streaming. Par exemple, un client peut accéder à des chaînes premium, des services de divertissement comme Netflix ou Disney+, et des outils pour la maison intelligente, le tout dans une offre unique. Ce modèle vise à fidéliser les clients en proposant une relation plus intégrée et personnalisée.



J'ai eu un problème de connexion, et Orange a envoyé un technicien dès le lendemain. Tout a été réglé rapidement, et le service client a vraiment été à l'écoute. C'est pour ça que je reste fidèle à Orange.

Consommateur Orange

Bonnes pratiques pour adresser le segment Jeunes

- **Offrir une expérience utilisateur personnalisée et autonome via des applications mobiles** permettant aux jeunes de gérer leurs abonnements et services en toute simplicité, et ce sans ordinateur.
- **Proposer des forfaits flexibles, sans engagement et riches en data** adaptés aux besoins de connectivité et au budget des jeunes.
- **Adopter une approche 100% digitale** avec des offres transparentes et simplifiées.
- **Renforcer l'engagement en misant sur le support communautaire et les réseaux sociaux** pour une assistance interactive et collaborative.
- **Participer à l'éducation et la sécurisation des échanges** pour ces populations très extraverties et exposées qui se connectent de plus en plus jeunes.

En outre, des solutions personnalisables viennent enrichir ces modèles tout-en-un. Des acteurs comme Bouygues Telecom permettent aux utilisateurs d'ajouter des options spécifiques, comme des solutions de cybersécurité, du stockage cloud ou des services de gaming.

Malgré ces initiatives, les marques ont tendance à s'emboîter le pas. De plus, la différenciation aux yeux de l'utilisateur est d'autant plus difficile que réseaux et qualité de service basique sont vus comme similaires et que la compétition sur les prix a très fortement entamé les marges.

L'IA, un levier d'innovation pour se différencier

Véritable levier d'optimisation et de personnalisation, **les opérateurs exploitent l'IA pour renforcer l'expérience client**, en améliorant d'abord les services d'assistance client. Ils cherchent également à inventer les services de demain tout en recréant une proximité client, que certaines marques ont pu délaisser ces dernières années en réduisant les coûts.

Les opérateurs ont fortement investi dans l'IA conversationnel pour améliorer et simplifier la relation client aussi bien sur leurs sites qu'au sein de leurs centres d'appel.

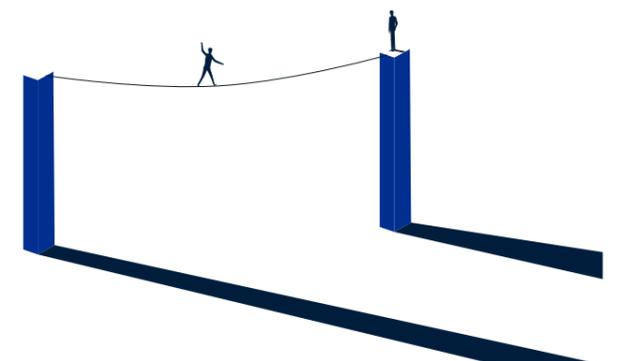
Par ailleurs, des **collaborations avec des géants technologiques**, tels que Google Cloud, permettent à des acteurs comme Orange ou Bouygues de développer des outils d'IA à grande échelle. Par exemple, Bouygues Telecom a lancé le premier assistant de vente conversationnel accessible via le site de Bouygues Telecom, qui guide les utilisateurs dans le choix de leur téléphone, de leur forfait et de leur mode de financement.

Un engagement vers la durabilité et l'inclusion

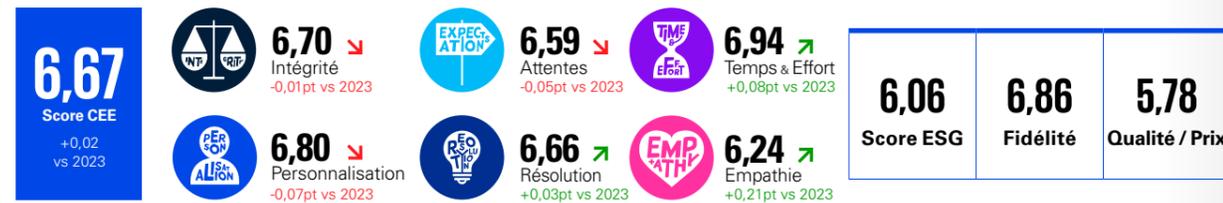
Entre effort de différenciation, évolution des normes et perceptions sociales, les géants du secteur ont dû s'emparer de la question environnementale.

Les **initiatives ESG sont de plus en plus au cœur des stratégies des opérateurs télécoms**, qui répondent ainsi à la pression réglementaire et aux attentes des consommateurs. Par exemple, Orange s'engage à réduire ses émissions de CO₂ de 30 % d'ici 2025, dans un effort visant à limiter l'empreinte écologique de ses opérations. L'opérateur propose également des box écoconçues, fabriquées à partir de matériaux recyclés, contribuant ainsi à la réduction des déchets électroniques. Cette volonté de durabilité est particulièrement bien accueillie par les jeunes générations qui privilégient les entreprises responsables.

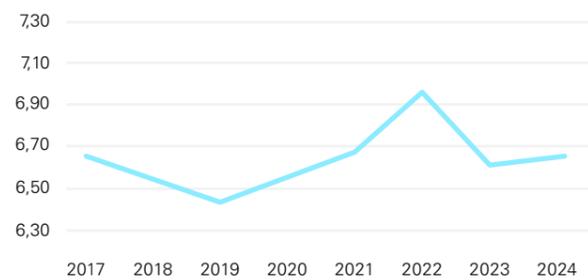
De plus, des initiatives pour renforcer l'inclusion numérique et garantir la transparence des données client se développent. Par exemple, Bouygues Telecom a lancé des programmes visant à rendre la connectivité accessible aux populations défavorisées, tout en garantissant un traitement éthique et transparent des données personnelles de ses utilisateurs.



Énergie & Ressources Naturelles - 10^{ème} du classement sectoriel



Évolution de la note CEE du secteur depuis 2017



Évolution des scores par pilier depuis 2022



Classement des marques du secteur

Top 3 secteur			Top 3 ESG		Top 3 Jeunes (18-34ans)
Marques	Score CEE	Évolution vs. 2023	Marques	Score ESG	Marques
1. EDF	7,18	-0,02	1. ENGIE	6,45	1. ENGIE
2. TotalEnergies	6,99	+0,13	2. EDF	6,34	2. EDF
3. ENGIE	6,94	+0,19	3. SUEZ	6,26	3. TotalEnergies

CHAMPION DU SECTEUR :



121^{ÈME} DU CLASSEMENT GÉNÉRAL

EDF affirme son leadership en conciliant innovation technologique et relation client, avec des solutions comme l'assistant IA « EDF & Moi » pour simplifier les démarches des consommateurs. L'entreprise met également l'accent sur la transition énergétique, combinant performance et durabilité pour répondre aux attentes croissantes en matière de neutralité carbone.

57^{ème}

Classement ESG général

3 piliers les plus performants :

1. Temps & Effort
2. Personnalisation
3. Intégrité

En 2024, le secteur de l'énergie en France se trouve au cœur de nombreuses transformations. **L'urgence climatique, combinée à des exigences réglementaires croissantes** (neutralité carbone, transition énergétique accélérée) **et à des attentes de consommateurs de plus en plus exigeants, oblige les entreprises à revoir leurs priorités.**

Avec un score global CEE de 6,67 et une baisse d'une place dans le classement, le secteur peine à convaincre les consommateurs en matière d'expérience client. Si le pilier **Empathie** progresse notablement (+0,21 pt), **Personnalisation et Attentes**, deux dimensions critiques pour fidéliser durablement, restent les moins bien perçues par notre panel.

Un secteur concentré et sous pression

Face aux défis climatiques, les marques du secteur sont particulièrement attendues par leurs clients pour aider à transformer la société et les accompagner dans l'évolution de leur propre consommation. Les efforts du secteur pour répondre à ces pressions et aux **attentes réglementaires** se heurtent à des **contraintes économiques**. Le consommateur, premier impacté par l'inflation, souhaite voir son expérience se renforcer en adéquation avec les meilleures pratiques de l'expérience client, alignées avec des usages plus durables. Dans un contexte concurrentiel toujours plus contraint, **les marques les plus matures s'attachent à déployer des solutions innovantes et des approches centrées sur l'émotion et l'engagement ESG pour faire la différence.**

Les marques leaders comme EDF, TotalEnergies, et Engie se distinguent par des initiatives visibles qui contribuent à transformer l'expérience. Par exemple, le leader du secteur a lancé un assistant numérique basé sur l'IA générative baptisé « Conseiller Zen ». Il est capable de fournir des **recommandations hyperpersonnalisées** à ses clients **dans le but d'optimiser leur consommation d'énergie** en fonction de leurs habitudes et des prévisions météo.



Je suis cliente d'EDF depuis 30 ans et je n'ai rien à redire. Si j'ai un problème je les appelle ils m'écoutent et arrivent toujours à résoudre mes problèmes. Je ne changerai pas d'opérateurs. Je suis une cliente fidèle !

Consommatrice EDF

Bonnes pratiques pour adresser le segment Jeunes

- **Digitalisation des interactions** : proposer des applications mobiles intuitives et des outils basés sur l'IA pour offrir une gestion autonome et des réponses instantanées.
- **Personnalisation des offres** : adapter les contrats et les tarifs aux habitudes et budgets des jeunes, comme avec des options tarifaires flexibles ou modulables.
- **Éducation et engagement** : intégrer des simulateurs d'empreinte carbone et des tutoriels interactifs pour sensibiliser les jeunes à une consommation responsable.
- **Gamification** : utiliser des jeux ou récompenses pour encourager les comportements responsables comme réduire la consommation en heures de pointe.

Cet usage de la technologie, et notamment de **l'IA, s'est fortement démocratisé**, marquant la volonté du secteur d'utiliser le moteur de l'innovation pour renforcer la relation client.

Le nécessaire équilibre entre innovation technologique et humanisation de la relation client

L'IA, et particulièrement l'IA générative, redessine depuis peu le paysage de l'expérience client dans le secteur de l'énergie. Les entreprises explorent son potentiel pour **proposer des solutions plus agiles et proactives, notamment dans l'analyse des données de consommation et la résolution des problèmes**. Si l'assistant d'EDF est un premier exemple, TotalEnergies avec « Total Advisor » et Engie à travers son programme « Green Path AI » ont aussi investi le sujet pour mettre leur ingéniosité technologique au service du client. Cependant, l'IA ne peut pas tout résoudre. Si elle facilite la gestion des interactions complexes, elle doit être équilibrée par une présence humaine dans les moments critiques. Les consommateurs français, notamment dans les situations de stress comme les coupures ou les litiges, recherchent une écoute empathique et un soutien humain.

Dans un secteur historiquement perçu comme transactionnel et technique, **l'émotion joue plus que jamais un rôle central dans la construction de la fidélité**. Les clients ne veulent plus être réduits à des chiffres ou des contrats, ils attendent une attention authentique, surtout dans des moments de vie importants comme les déménagements ou les travaux de rénovation énergétique. Engie s'y emploie à travers sa plateforme interactive permettant aux clients de simuler leur projet énergétique (installation de panneaux solaires...) tout en bénéficiant de **conseils personnalisés**. Cette approche valorise autant l'expertise technique que le besoin émotionnel d'être accompagné dans des décisions engageantes.

Intégrer interactions humaines et outils numériques va rapidement devenir incontournable pour créer des expériences mémorables et renforcer la fidélité. Néanmoins, face à l'impératif écologique, les entreprises du secteur se voient challengées toujours plus sur leurs rôles en matière d'ESG, un critère qui impacte toujours plus la perception que les clients font de leurs expériences.

L'ESG, pierre angulaire de la construction des expériences de demain

Les engagements environnementaux et sociaux sont devenus des leviers différenciateurs. Les consommateurs français évaluent désormais leurs fournisseurs d'énergie autant sur leur capacité à offrir des solutions respectueuses de l'environnement que sur leur engagement à réduire leur empreinte carbone.

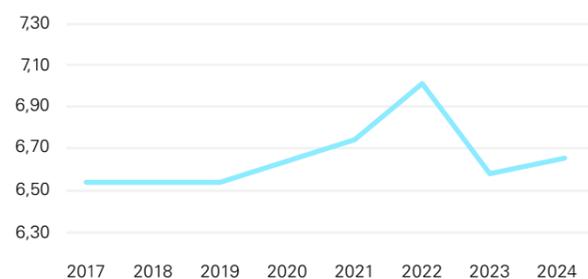
Cette dynamique s'illustre par des initiatives des grands du secteur sur le mix énergétique, les actions éducatives pour favoriser la sobriété et les efforts pour favoriser la mobilité durable.

Si ces initiatives visent à transformer les expériences proposées, force est de constater que les clients de notre panel restent sceptiques et que le secteur a encore matière à démontrer sa sincérité et son efficacité dans le domaine.

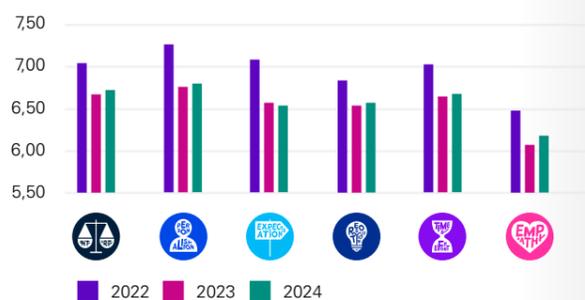
Logistique - 11^{ème} du classement sectoriel



Évolution de la note CEE du secteur depuis 2017



Évolution des scores par pilier depuis 2022



Classement des marques du secteur

Top 3 secteur			Top 3 ESG		Top 3 Jeunes (18-34ans)
Marques	Score CEE	Évolution vs. 2023	Marques	Score ESG	Marques
1.	7,19	+0,13	1.	6,11	1.
2.	6,70	+0,02	2.	6,05	2.
3.	6,67	+0,54	3.	5,99	3.

L'expérience client dans les services de livraison, dernier maillon de la chaîne logistique, est déterminante pour la satisfaction des consommateurs sur l'ensemble de leur parcours. Bien que le secteur ne cesse d'innover pour améliorer son service, il reste en dernière position du classement CEE pour la 2^{ème} année consécutive avec une note de 6,63 (+0,03 vs 2023). Cette perception négative repose sur la frustration des consommateurs autour des temps de livraison, de la difficulté à joindre les opérateurs, et d'un certain manque d'empathie dans l'échange qui restent dans les mémoires.

En sus de ces exigences, les attentes environnementales continuent de s'accroître, obligeant les acteurs logistiques à se réinventer et à innover constamment afin de répondre à ces défis.

Un difficile équilibre entre exigence et prix

Poussés par un e-commerce toujours plus concurrentiel, les standards ne cessent de croître et les clients exigent une livraison rapide, flexible, sans frais supplémentaires et avec des colis réceptionnés en parfait état.

Face à ces attentes, les marques adoptent deux stratégies alternatives entre internalisation premium sur mesure et externalisation à bas coût. Certaines gammes de produits, en raison de leur technicité, nécessitent parfois une installation ou la reprise d'équipements anciens, ce qui justifie leurs coûts. Cependant, la majorité des livraisons sont désormais attendues gratuites, dans le cadre de modèles d'abonnement ou avec un seuil minimum de dépenses, ce qui dévalorise fortement le rôle de la logistique. Tiré par les coûts, par le besoin d'étendre les options et par l'intensification des livraisons, le secteur de la logistique doit faire preuve de créativité et d'agilité pour répondre aux besoins des marques. Ces dernières, en se reposant sur un prestataire externe, perdent le contrôle sur l'expérience vécue et la qualité du service, et cherchent à mettre toujours plus de pression sur les logisticiens.

Mondial Relay, qui affiche un score CEE de 7,19, se positionne une nouvelle fois comme leader de son secteur. L'entreprise a su se démarquer en trouvant un équilibre entre la réduction des coûts et la garantie d'un service de qualité, par ses innovations (comme ses 6 000 casiers) et son maillage territorial extensif (11 000 points).



Je suis contente des services de Mondial Relay, très sérieux, je n'ai jamais eu de problème de pertes de colis. Le temps de livraison est très raisonnable.

Consommatrice Mondial Relay

Sur ce secteur, les efforts ne parviennent toutefois pas à combler les consommateurs qui restent négatifs sur leur perception du pilier Attentes (6,60).

Un enjeu environnemental persistant

L'impact environnemental reste un défi majeur pour le secteur. En effet, selon l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie), le transport routier est responsable d'environ 30 % des émissions de CO₂ en France, et la logistique du dernier kilomètre représente une part non négligeable de ces émissions. Pour répondre à cet enjeu, certains acteurs investissent dans des solutions moins polluantes. À titre d'exemple, La Poste, leader sur les critères ESG avec un score de 6,11 (vs 5,84 pour l'ensemble du secteur), a déjà déployé 7 000 véhicules électriques et prévoit d'atteindre les 15 000 d'ici 2025.

En parallèle, le concept de « slow logistique » émerge. Il prône le ralentissement des livraisons et une massification du transport des colis permettant ainsi de regrouper les envois et de diminuer l'impact environnemental. Cependant, les acteurs du secteur doivent poursuivre leurs efforts afin de trouver des solutions d'équilibrées pour répondre à la fois aux attentes des consommateurs et aux exigences environnementales.

Le livreur et le contact humain comme véritables points de différenciation

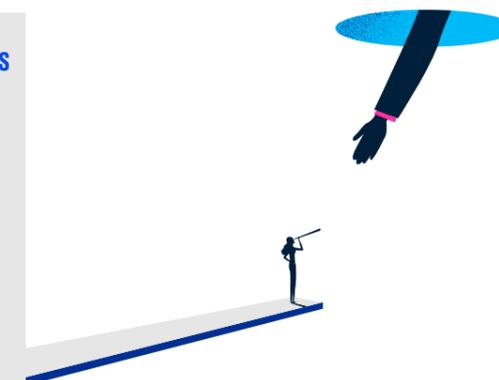
Le livreur, dernier maillon de la chaîne logistique, joue un rôle essentiel dans la réussite de la livraison, notamment en termes de flexibilité et de soin apporté aux colis. Élément clé et humain de cette relation au consommateur, il joue un rôle fort sur le pilier Empathie (6,23), en représentant à la fois la marque de livraison et la marque vendeuse. Par son action, il influence directement l'expérience client, bien au-delà de la simple transaction. Il peut alors transformer une perception positive en négative.

Les acteurs de la Distribution Spécialisée ont bien cerné cet enjeu pour leurs produits les plus complexes d'installation. Ils ont opté pour des livreurs spécialisés qui réalisent livraisons à la carte et installations haut de gamme. Ces derniers bénéficient de meilleures conditions de travail et endossent un rôle au-delà de la livraison, allant jusqu'au conseil. Cependant, ce n'est pas la norme et pour la majorité, le métier de livreur est souvent caractérisé par des conditions de travail difficiles, basées sur une équation temps/quantité qui se détériore et entraîne un turnover et une précarisation de la profession.

Bien que des dispositifs comme les lockers qui réduisent les interactions humaines soient de plus en plus répandus, les livraisons classiques à domicile ou en point relais restent dominantes et le contact humain demeure essentiel pour la satisfaction client. Néanmoins, avec l'essor de l'IA, les marques disposent de nouveaux outils pour optimiser les tournées et leurs services, et redéfinir l'équilibre entre technologie et humain.

Bonnes pratiques pour adresser le segment Jeunes

- Livraison rapide et flexible à la main du client (choix des options, horaires...)
- Suivi en temps réel et notifications sur les canaux modernes (réseaux sociaux, chat, application)
- Digitalisation de la relation client 24/24 et 7/7 via des bots conversationnels et du self-service
- Engagement écoresponsable avec des modes de transport alternatifs et transparence sur leur impact environnemental



Comment rendre actionnable son programme de Voix du Client et le booster avec l'IA

En 2024, malgré la **crise qui frappe de nombreux secteurs**, la Voix du Client reste une **priorité stratégique** pour **maîtriser et réinventer l'expérience client**. La maturité croissante des technologies d'analyse et d'exploitation de la data, combinée à l'accélération de l'IA générative, déclenche une nouvelle course à l'optimisation de la performance, un enjeu clé pour cette année et les suivantes.

Alors que les **métriques (NPS, CES, CSAT...)** prolifèrent et sont souvent traitées comme des **indicateurs de santé généraux**, les entreprises les plus avancées cherchent à enrichir leurs programmes de Voix du client avec toutes les données disponibles, directes ou indirectes. Cependant, beaucoup peinent à déployer des **programmes d'amélioration continue ambitieux et efficaces**, faute de ressources dédiées, de processus solides et d'outils adaptés.

Pour maximiser l'efficacité de ces programmes, il ne suffit pas de collecter des scores. Il est essentiel de rendre ces **données actionnables**, en les transformant en **leviers stratégiques au cœur de l'expérience client**, un processus que l'IA permet désormais d'accélérer.

1. Une nécessaire captation enrichie de la Voix du Client sur tout le parcours, sollicité et non sollicité, boosté à l'IA...

Compléter le NPS avec d'autres métriques

Bien que le **Net Promoter Score (NPS)** soit un indicateur puissant pour mesurer l'attachement des clients à une marque, il ne capture pas toutes les dimensions de l'expérience client. Pour obtenir une vue complète et actionnable, il est essentiel de le compléter avec **d'autres métriques classiques de la Voix du Client**, comme le Customer Effort Score (CES), ou encore le Customer Satisfaction Score (CSAT).

Les **6 questions correspondant aux piliers de l'expérience client KPMG (Intégrité, Personnalisation, Temps & Efforts, Empathie, Attentes, et Résolution)** permettent de compléter l'analyse en capturant les causes racines de la satisfaction ou de l'insatisfaction.

Néanmoins, confronté à la lassitude des consommateurs quant aux sollicitations multiples de ce type de questionnaires, il devient critique de **faire un choix entre deux stratégies : plus d'indicateurs avec moins d'interactions ou moins d'indicateurs, mais plus fréquents**. Si une telle stratégie limite la collecte directe d'insights sur l'expérience vécue par le client, elle n'empêche en rien une collecte de **données non sollicitées**.

En effet, il existe des trésors de datas et Verbatims non exploités par les marques, tant dans des contacts directs (CRM, CDP, Service Client, échanges en boutiques, avis clients...) que dans les échanges qui ont lieu sur le web (réseaux sociaux, forum, sites spécialisés...). Les marques doivent donc s'outiller pour être en mesure d'enrichir leur connaissance client avec cette data nouvelle et exploiter les nombreux signaux faibles qu'elle dévoile.

L'utilisation d'outils d'analyse de la voix et du texte basés sur l'IA (analyse sémantique, analyse des sentiments) aide à repérer des tendances émergentes dans ces retours clients qualitatifs.

Pour finaliser cette vision 360 de l'expérience client, il reste à **faire le lien entre ces insights et les données de performance** (CA, ROAS, CPL, CPA...) déjà présentes dans les systèmes de BI. Les plus matures parviennent à pousser l'analyse autour d'indicateurs à plus long terme comme la **Customer Lifetime Value (CLV)**, cruciale pour valider les stratégies pérennes des entreprises.

L'IA : un assistant essentiel pour analyser finement la Voix du Client

Face à l'augmentation exponentielle de la quantité de données, et des besoins d'analyses toujours plus fines, personnalisées et actionnables, les entreprises ne peuvent pas démultiplier leurs ressources humaines pour y répondre.

L'IA générative devient alors incontournable pour compléter et renforcer les équipes aussi bien d'analystes que de terrain. Elle permet d'automatiser les analyses, identifier des corrélations nouvelles, alerter sur des tendances atypiques et proposer des interprétations et des « next best actions ».

Avec son arrivée à maturité, elle devient omniprésente dans les systèmes de la relation client, depuis les dashboards, les systèmes de service client, jusqu'aux outils de « clientelling »,

permettant ainsi des analyses et des suggestions en temps réel en complément de l'humain.

Elle trouve d'autant plus sa place, qu'elle développe sa capacité de détecter et de « comprendre » les émotions et de proposer des solutions en adéquation avec les attentes de chaque client, en ligne avec les « valeurs » des marques qui la déploient.

Avec l'IA, les marques sont aujourd'hui en mesure d'individualiser comme jamais ces analyses et de lancer toujours plus vite des actions pour améliorer les expériences qu'elle propose...

Encore faut-il y mettre les moyens et les ressources pour supporter ce process critique d'amélioration continue.

2. ... qui déclenche des actions d'amélioration continue soutenue par un dispositif et des moyens dédiés

Les insights obtenus des programmes de Voix du Client doivent être transformés en actions mesurables pour améliorer l'expérience client de manière systémique.

Pour réussir à tirer le plus de valeur de ces programmes, il est essentiel d'établir sa stratégie complète de Close the loop aussi bien sur l'inner (la réponse individuelle) que l'outer (les évolutions d'ensemble). Ce qui nécessite de dédier des moyens et des ressources adaptés et l'embarquement des équipes à tout niveau dans ce changement culturel.

Assurer une amélioration continue (Close the Loop)

Le **close the loop** est une pratique incontournable pour rendre le programme VoC actionnable. Force est de constater que nombre de programmes limitent, voire oublient, d'adresser cet aspect pourtant essentiel pour aller chercher la véritable valeur dans la Voix du Client.

Il se divise en deux sous-dimensions : **l'inner loop et l'outer loop**, qui permettent à la fois d'adresser des problèmes immédiats, de comprendre les sous-jacents et causes racines des irritants rencontrés par les clients et d'initier des boucles d'amélioration, voire de transformation, des process et systèmes métiers.

Inner Loop : Agir au niveau individuel

L'**inner loop** concerne les **actions immédiates et directes** à entreprendre sur la base des retours individuels des clients. Il s'agit d'interventions rapides visant à résoudre des problèmes spécifiques signalés par les clients détracteurs, et de renforcer l'engagement auprès des promoteurs.

L'inner loop est essentiel pour **corriger les irritants immédiats** et montrer aux clients que leurs préoccupations sont entendues et traitées rapidement de manière personnalisée.

Sa réussite repose sur une organisation efficace pour recontacter les clients sur les canaux les plus adaptés avec des opérateurs dédiés et formés à cet effort. Les entreprises les plus matures dépassent le simple cadre du rappel des détracteurs, activent les promoteurs en champions de leur marque, mais surtout s'emploient à mieux comprendre et faire basculer les neutres qui souvent représentent une majorité silencieuse des NPS.

Outer Loop : Résoudre les problèmes systémiques

L'**outer loop** se concentre sur les **problèmes profonds ou récurrents** identifiés grâce aux retours de multiples clients en corrigeant leurs causes et en améliorant ainsi l'expérience client de façon durable.

L'outer loop permet de transformer les feedbacks clients en **améliorations stratégiques** pour l'entreprise, en réduisant les irritants majeurs qui peuvent nuire à la satisfaction globale.

Stratégie de Close the Loop

La majorité des programmes VoC se concentrent uniquement sur les détracteurs, alors que ce sont les passifs qui constituent la plus grande part du score NPS. Cela se confirme dans le NPS collecté dans le cadre de notre étude CEE 2024.

L'enjeu est de transformer les insights en action, de passer de la compréhension et de l'identification des causes racines à l'activation de solutions pouvant faire appel à de nombreuses fonctions de l'entreprise, causées ou affectées par le problème. Cela implique une organisation transverse et agile capable par un réseau de champions ou de relais de passer rapidement de l'idée à l'action pour rentrer dans les roadmaps des différentes fonctions, et donc d'obtenir une légitimité forte pour faire bouger les choses souvent au-delà de sa propre fonction d'origine.

Responsabiliser et aligner les équipes internes

Pour être actionnable, ce process critique doit être **partagé avec toutes les parties prenantes** de l'entreprise, favorisant une **culture centrée client**. Il se doit d'être transparent et clair, partageant la donnée, les process et surtout les résultats obtenus par les efforts qui y sont dédiés. Chaque département, qu'il s'agisse du marketing, des ventes, du service client ou du développement produit ou même des points de vente, a son rôle à jouer dans cette aventure. Par cette action sur la Voix du Client, on renforce la compréhension, la culture et l'approche d'amélioration continue de l'expérience client. Ces métriques de satisfaction client doivent alors devenir de nouvelles métriques de réussite du niveau transverse et jusqu'au niveau individuel. Il est essentiel de trouver un équilibre avec les KPIs traditionnels de productivité et de qualité des métiers pour enrichir, et non pas d'alourdir leurs objectifs.

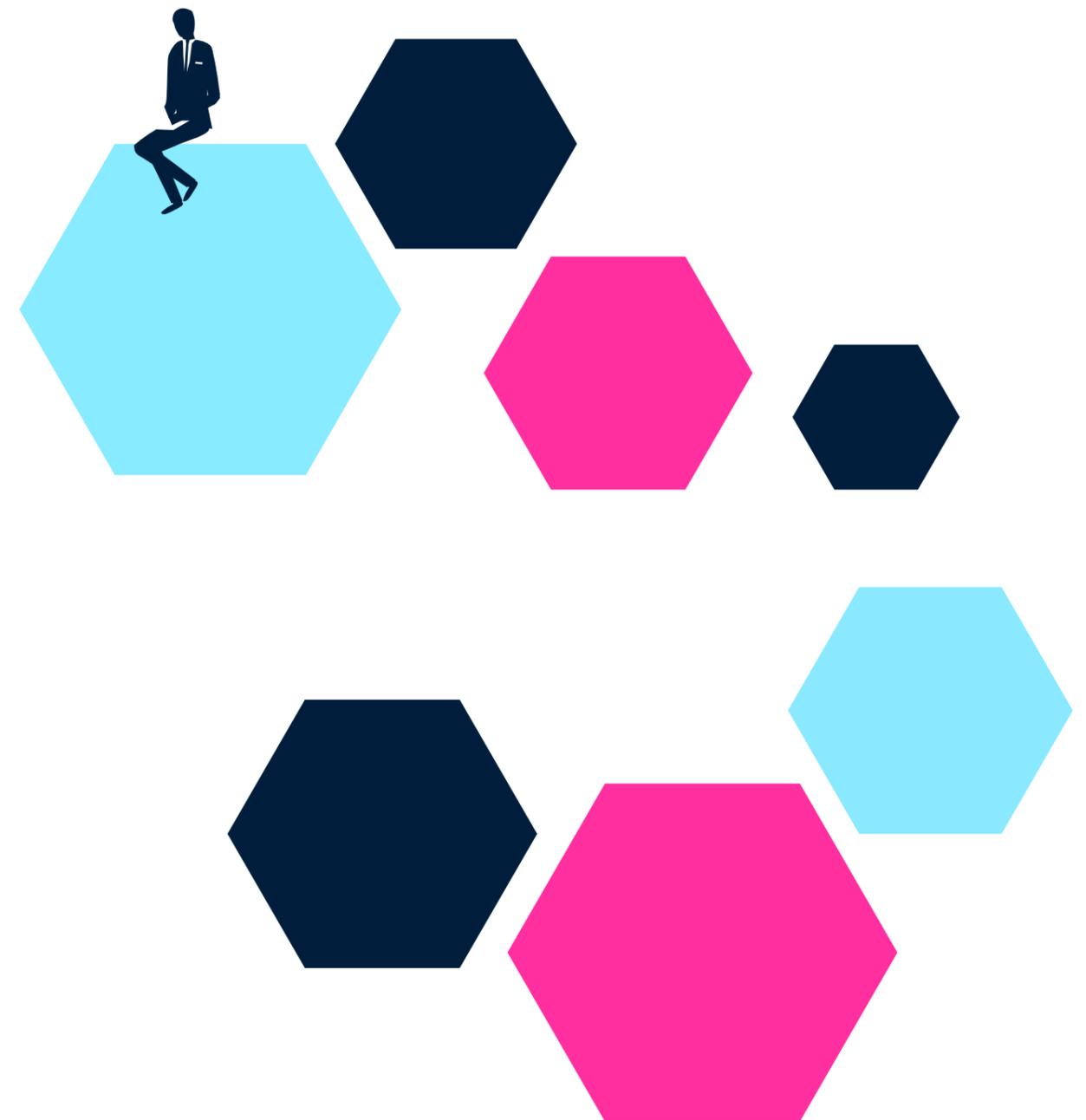
La réussite se mesure non pas dans l'absolu (chiffre à atteindre), mais bien dans l'évolution ainsi que la capacité et l'effort de réaction au service de l'amélioration pour créer des boucles vertueuses sur la relation client.

Challenge service client

De nombreux processus de Close the Loop sont actuellement gérés par le service client téléphonique. Si ces équipes sont habituées à traiter des demandes récurrentes, un travail de transformation est nécessaire pour les former et les faire monter en compétences sur l'initiation proactive des appels.

L'IA au service de la Voix du Client : vers une expérience plus humaine et stratégique

L'IA révolutionne les programmes de Voix du Client et renforce leur échelle en permettant aussi bien une **analyse exhaustive** des interactions qu'une automatisation et une personnalisation des réponses dans le cadre du Close the loop. L'IA générative va même au-delà en rajoutant la capacité à capter et comprendre l'émotion autour de la voix et suggère les meilleures réponses à des équipes pour faciliter des traitements de masse au lieu de segments aujourd'hui parfois très limités. Elle se démarque aussi par sa capacité à établir des **corrélations inédites entre les données et à humaniser les échanges**. Elle renforce tout le parcours, de l'analyse à la mise en œuvre des actions, en rendant les réponses émotionnellement pertinentes, ce qui rend **le programme Voix du Client plus authentique et percutant**. En matière de Voix du Client, l'IA est le nouveau collègue que tous les analystes et opérateurs attendaient.



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



Michaël Pudlowski
Associé,
Digital & Customer
KPMG en France
mpudlowski@kpmg.fr



Victoire Beudet
Manager,
Digital & Customer
KPMG en France
vbeudet@kpmg.fr



**NPS
Program
Canvas**

Le **NPS Canvas** ou gérer avec simplicité la complexité de vos programmes « Voice of Customer ».

[NPS Program Canvas \(kpmg.com\)](https://kpmg.com/nps-program-canvas)

Les émotions : « l'éléphant dans la pièce » du monde du travail

Les émotions sont souvent l'éléphant dans la pièce du monde du travail. Omniprésentes, elles influencent de nombreux aspects de la satisfaction des collaborateurs : le recrutement, la paie, l'employabilité, les compétences, l'évaluation de la performance, les rapports avec les managers, et le bien-être au quotidien. Elles sont aussi structurantes, pour ne pas dire déterminantes, dans les interactions avec les prospects et clients des organisations. Pourtant, elles restent souvent ignorées ou sous-estimées dans le monde professionnel, malgré leur impact direct sur le bien-être et surtout sur la performance individuelle et collective. Il est crucial de reconnaître et de comprendre l'impact des émotions pour améliorer l'environnement de travail et la performance globale de l'entreprise. Pour transformer cet enjeu en opportunité et offrir une expérience collaborateur à forte valeur ajoutée humaine, voici quelques pistes d'action :

Identifier et évaluer la place des émotions dans les processus RH

Il est essentiel d'identifier et d'évaluer la place des émotions dans les processus RH, tout au long de l'expérience du collaborateur et des moments clés de sa carrière. Par exemple, les émotions impactent, et parfois même influencent, les décisions de recrutement et les évaluations de performance. Elles sont aussi omniprésentes dans le rapport de l'employé avec sa rémunération, sa potentielle appréhension de l'adéquation de ses compétences avec les activités à mener ou encore le besoin d'équilibre entre vie privée et professionnelle.

En prenant conscience de cette dimension émotionnelle, l'objectif est de rendre les processus plus objectifs et rationnels, donc moins discriminants, tout en les centrant sur l'expérience et la perception des candidats ou collaborateurs. Cela améliore la satisfaction, l'engagement, la rétention des talents et leur bien-être au quotidien. À retenir : 57 % des salariés considèrent que leur bien-être émotionnel est crucial pour leur engagement au travail, selon notre étude sur l'expérience employé publiée en 2023.

Utiliser les nouvelles technologies pour prévenir les risques émotionnels

Des fonctions RH digitalisées, une analyse avancée des données RH et l'usage des technologies émergentes comme l'Intelligence Artificielle générative (GenAI) offrent des opportunités inédites pour identifier et prévenir les risques émotionnels au travail. Par exemple, des outils d'analyse de l'engagement et du bien-être peuvent détecter des signes de stress ou de mécontentement, permettant ainsi une

intervention proactive. Ces technologies aident également à personnaliser les approches de gestion des ressources humaines, en tenant compte des émotions et des besoins individuels. L'usage d'outils d'animation de communautés et d'échanges entre collègues peut offrir des « safe spaces » qui permettent d'extérioriser certaines émotions, de les démystifier et d'y répondre.

Repositionner les RH sur des activités d'accompagnement et de soutien

L'étude de KPMG sur les enjeux RH pour 2025 souligne que 53 % des DRH considèrent l'amélioration du bien-être et de la santé mentale des collaborateurs comme une priorité. Avec l'accélération de la digitalisation et les opportunités d'automatisation, les ressources humaines ont une opportunité unique de se repositionner sur des activités orientées vers l'accompagnement et le soutien des collaborateurs. En

se concentrant sur la personnalisation de l'attention et de l'accompagnement des employés, les RH peuvent grandement participer à la création d'un environnement de travail positif, inclusif et productif. Cela inclut des programmes de soutien psychologique, de coaching, et de développement personnel qui peuvent aider les employés à mieux gérer leurs émotions et positivement influencer leur performance.

Développer des compétences managériales et de leadership

La bonne interaction avec le manager est dans le Top 3 des éléments de satisfaction des employés en France, selon notre étude sur l'expérience employé de 2023. Il est crucial de renforcer les compétences en management et en leadership pour permettre aux managers de mieux se connaître, de comprendre leurs émotions et de les gérer efficacement. Les managers jouent un rôle central dans la dynamique émotionnelle de l'équipe. En étant formés à la gestion des émotions, ils peuvent mieux comprendre et répondre aux besoins de leurs collaborateurs, favoriser un climat de confiance et de respect, et améliorer la cohésion et la performance de l'équipe.

Accompagner les collaborateurs dans la gestion des émotions

Il est nécessaire d'accompagner les collaborateurs pour les amener à parler et gérer leurs émotions, ainsi qu'à appréhender celles de leurs collègues. Des formations en intelligence émotionnelle peuvent aider les employés à développer ces compétences. En encourageant une culture de communication ouverte et de soutien mutuel, les entreprises peuvent créer un environnement de travail où les émotions sont reconnues et gérées de manière constructive, contribuant ainsi à un meilleur bien-être et à une performance accrue. Pour asseoir la légitimité des compétences émotionnelles, elles doivent être identifiées, évaluées et développées sur la base de contenus scientifiques, notamment en lien avec les neurosciences.

Considérer la gestion des émotions comme un facteur clé de succès de la satisfaction client

Les émotions jouent un rôle crucial à chaque étape du parcours client, influençant les décisions d'achat et les interactions post-achat. Que ce soit lors de la construction de la relation avant l'achat, le choix des produits ou services, la livraison du service, le support après-vente, ou encore le maintien d'une relation avec un prospect, les émotions sont omniprésentes. À chaque étape du parcours client, il est essentiel de créer une relation de confiance. Cela implique de rassurer, d'apaiser et de développer une certaine intimité et authenticité dans les échanges. Une relation de confiance favorise la fidélité et la satisfaction des clients. Il est crucial de former et d'accompagner les collaborateurs pour qu'ils gèrent mieux les émotions. Cette compétence améliore non seulement les conditions de travail, mais elle est aussi un levier de performance et de développement pour les organisations. En effet, la gestion des émotions est centrale dans les interactions avec les clients, influençant de fait directement leur acte d'achat, leur expérience et leur satisfaction.

Finalement, les émotions ne doivent plus être l'éléphant dans la pièce du monde du travail. En les intégrant de manière proactive dans les processus RH et les interactions quotidiennes, les entreprises peuvent créer un environnement de travail plus harmonieux, sensible au bien-être des collaborateurs et vertueusement performant et productif.

Pour plus d'information, n'hésitez pas à nous contacter :



Cécile Decourtray
Associée Advisory,
People Strategy & Transformation
KPMG en France
cdecourtray@kpmg.fr



Philippe Valo
Associé Advisory,
People Strategy & Transformation
KPMG en France
pvalo@kpmg.fr



Yassine Ghandi
Directeur Advisory,
People Strategy & Transformation
KPMG en France
yghandi@kpmg.fr

Le renouvellement de l'expérience client, au cœur du succès de l'industrie du luxe

Face à un ralentissement depuis fin 2023, le secteur du luxe engage une transformation majeure. Entre les attentes de la Génération Z, les avancées technologiques et les impératifs environnementaux, les marques investissent dans l'innovation tout en valorisant leur savoir-faire artisanal.

Le défi reste de taille : comment évoluer pour répondre aux nouvelles exigences sans compromettre l'identité profonde qui définit le luxe ? Une équation délicate pour un secteur en pleine redéfinition.

C'est pour explorer cet enjeu que notre étude s'appuie sur une enquête menée auprès de 200 professionnels du secteur en Europe, en Asie et aux États-Unis. Dans cette quête de renouvellement, l'expérience client se dessine comme un pilier fondamental des stratégies de demain. Cette expérience, qui incarne bien plus que l'acte d'achat, est une extension directe de l'image de la marque cultivant ainsi la fidélité et le désir par les consommateurs via une interaction unique et mémorable.

Digital et nouvelles technologies, du nouveau dans l'expérience client du secteur du luxe

Longtemps réticentes face au numérique, les grandes Maisons de luxe ont adopté la transformation digitale pour redéfinir l'expérience client. Comment repenser les codes du luxe à l'ère digitale ? Comment exploiter pleinement les synergies entre les univers « online » et le « offline » pour créer de la valeur ? Et surtout, quelle place occupera la boutique dans cette nouvelle expérience ? La montée des technologies immersives, comme la RV et l'IA, ouvre aujourd'hui de nouvelles possibilités pour créer des expériences personnalisées et immersives, tant en ligne qu'en boutique.

La communication du luxe réinventée

Les marques investissent massivement sur les réseaux sociaux, où elles dialoguent avec un public plus jeune et plus diversifié. Pour capter l'attention de la jeune génération, les marques de luxe ont profondément transformé leur communication et leur stratégie marketing. Elles s'appuient désormais sur des expériences immersives qui plongent le public dans leur univers, valorisant ainsi leur ADN et leur histoire.

En parallèle, des leviers innovants comme les communautés en ligne, les partenariats stratégiques et les influenceurs permettent de maximiser leur visibilité et leur notoriété auprès d'un public élargi. Cette évolution s'accompagne également d'une montée en puissance du marketing d'influence, de la « fan economy » et de la culture participative où des égéries issues des réseaux sociaux incarnent une nouvelle image du luxe, plus proche et engageante. En passant du hashtag sur TikTok aux nouveaux ambassadeurs virtuels, ces initiatives illustrent une approche interactive et inclusive, adaptée aux attentes des nouvelles générations. Ces approches redéfinissent le go-to-market et le brand awareness de la marque.

De nouvelles façons d'acheter le luxe

Porté par l'essor du marché asiatique et les habitudes numériques de la génération Z, le luxe s'adapte à une clientèle connectée qui privilégie des expériences riches et innovantes. Les plateformes e-commerce deviennent de véritables vitrines virtuelles reflétant l'univers et l'exclusivité des marques, tandis que l'acte d'achat se transforme grâce aux nouveaux formats (livestreaming, applications mobiles...). Même si le marché du luxe est désormais global, il est essentiel pour les marques de luxe de prendre en considération les spécificités locales puisque le comportement d'achat, les techniques de vente peuvent différer selon les régions du monde.

Au cœur de cette révolution, l'IA joue un rôle clé offrant des niveaux d'hyperpersonnalisation. L'IA générative révolutionne la relation client et la création dans le luxe grâce à des campagnes marketing ultra-personnalisées, des recommandations sur mesure et des expériences immersives en ligne comme en boutique. Une approche qui s'inscrit dans une stratégie d'omnicanalité où le « web-to-store » permet de relier harmonieusement les mondes physique et digital pour offrir une expérience fluide et sans coutures.

Malgré l'engouement initial pour les NFTs et mitigé pour le multivers, certaines maisons explorent des modèles hybrides associant objets physiques et numériques tout en mettant l'accent sur une stratégie de « test & learn » pour comprendre pleinement le potentiel de ces technologies.

La boutique nouvelle génération

Les magasins physiques, loin d'être dépassés, se transforment en véritables temples de l'expérience où l'acte d'achat se fait de plus en plus discret. Les boutiques intègrent des technologies pour enrichir l'expérience client, tout en préservant l'excellence du service et l'attention aux détails (miroir connecté, essaiage virtuel, immersion dans du contenu média, clienteling, file d'attente virtuelle...).

Entre innovation technologique, montée en puissance du e-commerce et réinvention des boutiques, le luxe évolue pour répondre aux attentes des nouvelles générations tout en restant fidèle à son ADN. Tout l'enjeu des Maisons réside dans leur capacité à conjuguer modernité et tradition, technologie et artisanat pour continuer à faire rêver.

Réinventer ses expériences clients pour adresser les challenges de demain

Durant cette période d'incertitude, les marques sont sous pression face aux exigences de plus en plus fortes des consommateurs. Pour renforcer les liens avec leurs clients et construire avec la jeune génération, elles doivent faire preuve de créativité et insister sur la personnalisation en tirant parti de la technologie.

L'expérience client est au cœur des stratégies marketing du luxe. Les Maisons de luxe le savent, c'est un critère décisif pour que le consommateur achète. Elle permet de renforcer le lien émotionnel et fidélise les consommateurs dans un climat d'incertitude. Il s'agit d'offrir une relation unique et personnalisée. Une expérience client exceptionnelle permet de justifier la valeur perçue, là où toutes les dépenses sont rationalisées. Néanmoins, on observe un changement de paradigme dans la perception de ces expériences. Initialement pensées du produit vers le client et très directives, elles vont désormais vers un modèle plus agile et adaptable aux spécificités et aux envies de ces nouvelles clientèles.

Afin de s'adapter sur un marché en pleine transition, les marques se tournent vers des alliances stratégiques, notamment dans les marchés hautement concurrentiels. Elles élargissent leurs partenariats pour offrir des services associés et bâtir des expériences complètes, alignées sur des valeurs ESG, répondant

ainsi à une demande croissante d'impact positif. L'une des clés pour le secteur du luxe : intégrer les nouvelles technologies au service de l'expérience client. Il s'agit d'ajuster les processus existants et de faire de l'IA un levier stratégique maîtrisé. Grâce à l'IA, les marques peuvent par exemple développer des fonctionnalités clés pour offrir une expérience plus fluide sur la base des retours et des interactions. Cette approche permet de renforcer l'engagement, d'anticiper les besoins et d'assurer des relations durables avec les clients. Elle leur donne également la possibilité de faire face avec le même degré de soin et de personnalisation à un afflux toujours plus massif de clients qui ont pu être délaissés.

Si le luxe se trouve assurément à un (nouveau) tournant de son histoire, il s'agit d'un tournant qui lui permet, derrière le tourbillon des innovations et des défis de notre époque, de renouer avec sa nature profonde.

Révolution digitale, révolution durable, révolution de l'expérience client... Pour réussir ces différentes transitions, les entreprises du luxe doivent réussir à pérenniser des environnements fertiles propices à la créativité, mais aussi à l'innovation, tout en cultivant les valeurs et l'héritage qui font leur identité et leur force.

Pour en savoir plus, découvrez notre étude 2024 consacrée à l'avenir du luxe :



Guillaume des Rotours
Associé Advisory,
Responsable du secteur Luxe
KPMG en France
gdesrotours@kpmg.fr



Raquel Navalon de la Rosa
Manager Advisory,
Connected Tech
KPMG en France
rnavalondelarosa@kpmg.fr

Notre expertise Digital & Customer propose des solutions digitales pensées par et pour l'humain et tirées par le Business x Data x Tech

01 Stratégie, croissance et expérience client

Identifiez de nouvelles opportunités pour **créer de la valeur** et **atteindre vos objectifs stratégiques** (nouveaux modèles économiques, nouveaux services), tout en **répondant aux attentes et besoins de vos clients** (expérience client, voix du client).

02 Performance et efficacité des fonctions marketing, vente et service client

Optimisez vos fonctions front-office en définissant **des modèles organisationnels, des processus et des stratégies de performance**, alignés sur les standards d'excellence et les meilleures pratiques sectorielles.

03 Digitalisation des outils du front-office

Concevez et déployez des **plateformes technologiques pour optimiser l'expérience client et leur back-office**. 100 personnes dédiées à l'écosystème **Salesforce**.

04 Transformation durable, gestion du run et passage à l'échelle

Pilotez votre **transformation digitale** grâce à des centres d'excellence et d'expertise, **en assurant un déploiement efficace, une adoption réussie des technologies et une amélioration continue** de vos performances opérationnelles.

05 Données & IA

Exploitez la puissance des données et de l'intelligence artificielle pour générer des insights actionnables, automatiser vos processus et personnaliser l'expérience client, tout en stimulant l'innovation.

Une équipe au leadership reconnu en stratégie d'expérience client

KPMG a été désigné comme l'un des « Leader » sur les sujets d'Expérience Client dans le rapport The Forrester Wave™ : Customer Experience Strategy Consulting Services, Q4 2024.

Forrester a évalué 12 cabinets en se basant sur trois critères : la stratégie, l'offre et les retours des clients. KPMG s'est classé parmi les trois premiers en termes de scores sur les axes « stratégie » et « offre ». Ce qui souligne que le cabinet est un « partenaire idéal pour les organisations recherchant un accompagnement en transformation et est doté d'une expertise sectorielle large et approfondie ».

Les clients interrogés ont également exprimé leur satisfaction quant au niveau d'amélioration et à la rapidité des résultats observés, tout en saluant la capacité de KPMG à « adapter et à appliquer les meilleures pratiques issues d'autres secteurs ».



Cette distinction souligne l'engagement de nos équipes à placer le client au cœur de nos préoccupations. Alors que l'IA domine le paysage technologique et chamboule les parcours utilisateurs de demain, il est important de rappeler que l'excellence de l'expérience client repose d'abord sur la compréhension des besoins clients, la tenue des promesses de marque et l'enrichissement des rapports humains.

L'IA au service de l'expérience client : par quel angle l'aborder ?

Et comment en tirer rapidement de la valeur grâce à Salesforce ?

L'intelligence artificielle fait désormais partie intégrante de notre quotidien. Si toutes les entreprises aspirent à l'adopter pour transformer leur expérience client, son intégration peut apparaître comme un défi ambitieux à relever, et ce quelle que soit la taille de l'entreprise. Les possibilités offertes par l'IA, notamment à travers les solutions de Salesforce et ses agents Agentforce, semblent sans limites, alors même que les attentes des clients continuent d'évoluer.

Une question essentielle se pose : **par où commencer ? Par la technologie, par les données, ou par les cas d'usage ? Aucun des trois ne constitue le point de départ idéal à lui seul !**

Comprendre les usages et opportunités client avant de définir la technologie

Plutôt que de se précipiter dans un déploiement dicté par la technologie ou de se perdre dans l'analyse de vastes volumes de données, il est préférable d'adopter une approche centrée sur le client. L'accent doit être mis sur le « pourquoi » avant d'aborder le « comment », pour permettre à l'IA de générer une réelle valeur ajoutée, alignée sur des objectifs clairs et capable de faire la différence.

Allier une démarche classique d'expérience client aux capacités de l'IA permet d'optimiser chaque étape du parcours client tout en maximisant son impact. La première étape consiste ainsi à **cartographier le cycle de vie du client**, à le confronter aux objectifs définis et à identifier ce qui freine l'atteinte d'une expérience client optimale. Cette démarche est essentielle pour exploiter pleinement le potentiel de l'IA et optimiser les parcours client. Selon Gartner, 56 % des dirigeants interrogés prévoient de faire cette analyse dans les 12 à 18 prochains mois.

Que ce soit lors de la découverte, de la décision d'achat, ou du support après-vente, chaque interaction représente une opportunité d'**identifier les points de frictions spécifiques que l'IA peut atténuer voire résoudre**. Par exemple, Agentforce peut être déployé au sein d'un service client pour automatiser des tâches répétitives (telles que les réponses aux questions fréquentes via un agent). Il peut être également employé en marketing pour générer des audiences, générer des messages ou pour personnaliser les recommandations de produits en analysant les avis, préférences et comportements des clients.

Cette approche ne se limite toutefois pas à améliorer l'expérience client uniquement. Elle englobe également la réinvention de l'expérience employé. En effet, les entreprises les plus matures sont celles qui ont su adopter une vision miroir où les gains apportés par l'IA profitent à la fois aux clients et aux collaborateurs.

Réussir sa transformation : de l'IA qui remplace à celle qui renforce l'humain

L'IA redéfinit le rôle des équipes internes en entreprise. En automatisant les tâches répétitives et chronophages, elle libère un temps précieux pour les collaborateurs. Ces derniers peuvent alors se concentrer sur des interactions plus complexes et à forte valeur ajoutée, à la fois pour les clients et pour la qualité de leur expérience.

Loin de remplacer l'humain, la technologie devient un véritable allié : elle le complète, l'assiste et démultiplie ses capacités. Elle permet aux équipes de mieux travailler, d'en faire davantage et de s'épanouir dans leurs missions. Selon Salesforce, plus de 60 % du temps des agents est aujourd'hui consacré à des tâches internes, souvent au détriment de l'accompagnement direct des clients.

L'IA ne remplace pas, elle renforce : une vision partagée par 75 % des CEO français selon notre étude CEO Outlook de 2024. Cette approche s'est d'ailleurs concrétisée lors d'un projet mené avec l'un de nos clients, lors duquel nous avons mis en place une solution combinant classification automatisée des demandes et analyse des bandes audio grâce à Salesforce Service Cloud Voice. Résultat : une hausse de 20 % de la productivité par agent, avec un traitement plus rapide et plus efficace des demandes. Par ailleurs, le temps d'écoute des managers a été considérablement réduit, leur permettant de se concentrer davantage sur le coaching et l'accompagnement des équipes.

En automatisant les tâches chronophages, l'IA libère les équipes pour qu'elles se concentrent sur des activités à plus forte valeur ajoutée, renforçant ainsi leur engagement et leur efficacité. Néanmoins, comme toute transformation, elle implique de repenser les méthodes de travail, ce qui peut susciter des craintes. Un accompagnement transparent est donc essentiel pour soutenir les employés et surmonter les obstacles liés à la mise à l'échelle de l'IA.

L'association données maîtrisées et briques Salesforce en accélérateur et garant du déploiement d'IA nouvelle génération

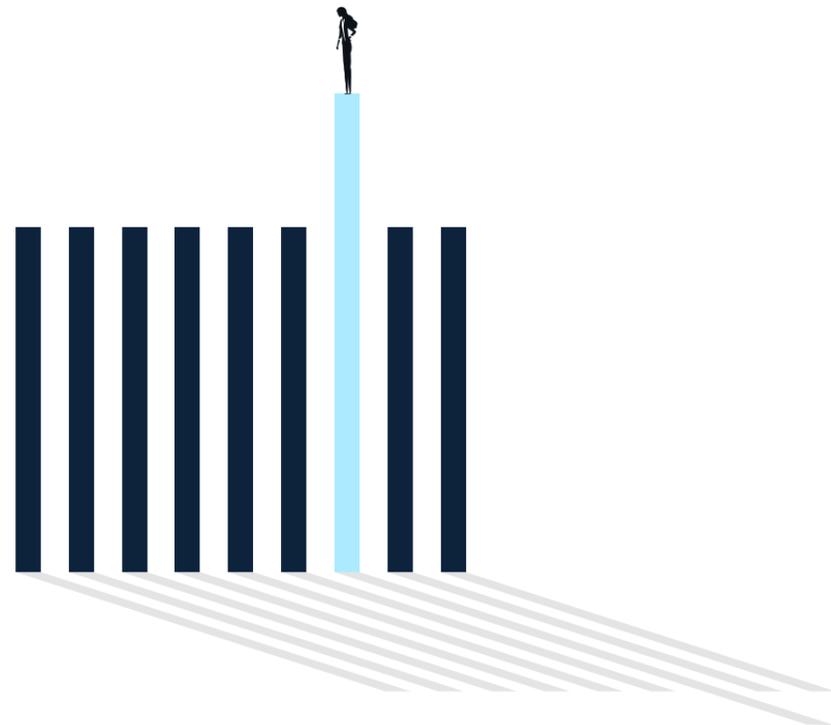
Une fois les cas d'usage identifiés, priorisés et définis au sein du cycle de vie client, l'étape suivante consiste à **se concentrer sur les données et la technologie**. Les données clients sont le socle des modèles d'IA : elles alimentent les prédictions et recommandations, garantissant ainsi leur pertinence. Cependant, toutes les organisations ne disposent pas encore d'une infrastructure adaptée, que ce soit en termes de centralisation, de gouvernance ou de qualité des données. La mise en œuvre de projets IA impose souvent une refonte du système d'information dédié, avec une réflexion approfondie sur une architecture de données plus connectée et ouverte.

De plus, nombre de clients passent par le déploiement de briques Salesforce pour accélérer la modernisation des Systèmes d'Information dédiés au Commerce et Marketing. Des solutions comme Mulesoft et Data Cloud centralisent, enrichissent et rendent accessibles les données, véritable « carburant » de l'IA, aux applications métier de Salesforce. Grâce à son infrastructure flexible et évolutive, Salesforce permet un **déploiement progressif**, cas d'usage par cas d'usage, avec des ajustements basés sur les retours d'expérience. Cette approche limite les risques et maximise l'impact de chaque amélioration.

Donnée et architecture technique riment également avec **sécurité et confiance**. Trust Layer, un pilier de l'offre IA de Salesforce, joue un rôle clé en accélérant l'intégration de l'IA tout en garantissant la protection des données clients. Il sécurise les interactions avec les LLM du marché, en prévenant les risques de détournement de prompts et les hallucinations.

L'IA est bien plus qu'une innovation technologique, c'est un outil stratégique pour améliorer la satisfaction et fidéliser les clients. Plus qu'un simple outil, elle représente une ressource précieuse à intégrer pleinement dans l'entreprise en accompagnant à sa juste mesure ce changement profond. Cela implique de l'instaurer progressivement dans les process et le quotidien des équipes (commerce, marketing, service client...). C'est le « big bet » de Salesforce qui place plus que jamais l'IA au cœur de ses solutions, au service des processus métier.

En avançant de façon méthodique, avec une compréhension claire des besoins des clients et une vision pragmatique des technologies, **l'IA devient un levier puissant au service de l'expérience client**, capable de créer de la valeur durable pour l'entreprise et pour ses clients.



Notre approche Jump Start pour vous lancer en quelques semaines

Chez KPMG, nous aidons nos clients à déployer des cas d'usage d'IA en seulement quelques semaines grâce aux solutions innovantes de Salesforce et à notre méthodologie Jump Start, structurée en quatre étapes clés :

01 Identification du use case pilote

Sélection d'un cas d'usage aligné avec les objectifs business de l'entreprise et générant de la valeur (productivité, personnalisation, créativité, etc.).

02 Préparation des données

Les données sont centralisées, validées et prêtes à alimenter les fonctionnalités de l'Agent : contextualisation des réponses, personnalisation et recherche d'informations. Cette étape assure des données fiables et prêtes à être exploitées pour les prochaines phases.

03 Configuration de l'Agent

- 1 Rôle : définition des sujets et des instructions.
- 2 Données : intégration des bases de connaissances et des informations nécessaires.
- 3 Actions : détermination des capacités de l'agent (utilisation des actions standard dans le cadre du pilote).
- 4 Garde-fou : limitations et restrictions de l'agent.
- 5 Canal : définition du champ d'action où interviendra le pilote (le canal web dans le cadre du pilote).

04 Formation des équipes

La clé du succès réside dans l'accompagnement des équipes. Cela inclut une acculturation à l'IA en amont, ainsi qu'un suivi pour valider sa performance via des indicateurs spécifiques mis en place tout au long du projet.

Cette approche Jump Start, renforcée par nos retours d'expérience chez divers clients, adresse les trois piliers essentiels d'un projet d'IA réussi : **la technologie, l'humain et la confiance**.

Prêts à sauter le pas ? Nos équipes sont à votre écoute pour construire vos solutions de demain.

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



Martin Beraud
Directeur,
Digital & Customer
KPMG en France
mberaud@kpmg.fr



Benoît Girard
Directeur,
Digital & Customer
KPMG en France
bgirard@kpmg.fr

Renforcer les expériences avec le CIAM, un sujet critique pour les métiers et la cybersécurité

Si l'expérience utilisateur s'est imposée comme un levier stratégique de conquête et de croissance pour les entreprises, la gestion des identités et des accès joue un rôle central dans la capacité à la délivrer en toute confiance. Traditionnellement, l'Identity and Access Management (IAM) se concentrait principalement sur les utilisateurs internes pour lequel ce type de solution était une évidence. L'émergence du Customer Identity and Access Management (CIAM), qui cible les utilisateurs externes (clients, partenaires...), s'impose comme une brique essentielle des parcours et expériences de demain. Elle devient ainsi l'affaire, non plus des seuls experts de la sécurité, mais aussi des porteurs business. Il est donc critique que ces deux fonctions, qui ont pu être antagonistes dans leur approche, s'alignent désormais dans ce but commun afin de permettre la création de services toujours plus personnalisés et sécurisés autour de la data client.

Le **CIAM** repose sur quatre piliers clés :

- **Une visibilité et une gestion simplifiée des identités externes** : création, authentification et gestion des accès en toute fluidité.
- Une expérience utilisateur améliorée basée sur la reconnaissance simplifiée du client : connexion fluide et sécurisée via des solutions comme le Single Sign-On (SSO) ou l'authentification multifacteurs (MFA), permettant une personnalisation et une acquisition de la data tout au long des parcours.
- **Une conformité réglementaire accrue** : respect des réglementations comme le RGPD1 qui impose une gestion stricte des données personnelles, et prise en compte des exigences particulières de la CNIL2 en matière de protection des données.
- **Une maîtrise des accès au système d'information** : suivi automatisé et contrôle de la légitimité des connexions des utilisateurs au système d'information.

Bien plus qu'une solution technologique, le CIAM agit comme catalyseur de valeur pour l'entreprise. Il permet d'améliorer la confiance des clients et des partenaires externes tout en réduisant les risques liés à la cybersécurité. Le client y retrouve aussi son compte à travers une simplification de ses parcours, le renforcement de sa confiance dans les outils de la marque et la réduction des irritants autour de moments critiques en avant-vente, comme en après-vente.

Notre approche pour réussir son projet CIAM

Pour exploiter pleinement le potentiel du CIAM et créer de la valeur pour les marques, il est essentiel de constituer des équipes hybrides alliant expertise métier et cybersécurité. Cela nécessite un alignement à la fois stratégique et opérationnel, tant sur les enjeux que sur les méthodes de mise en œuvre.

Pour réussir ce type de projet, notre méthodologie s'articule autour de trois étapes : Understand, Envision, et Define.

La première étape, **Understand**, consiste à poser un diagnostic

clair des capacités actuelles et à s'aligner sur une vision commune. Cette phase consiste en l'analyse des expériences des partenaires externes (utilisateurs) et une étude comparative des meilleures pratiques du marché, permettant de positionner l'organisation vis-à-vis de ses concurrents et d'élaborer une ambition réaliste.

La seconde étape, **Envision**, vise à concevoir un parcours utilisateur qui soit à la fois fluide et sécurisé. Elle repose sur le développement de business cases incluant une analyse d'écart, une analyse approfondie des architectures et des plateformes, ainsi qu'une estimation des coûts et des bénéfices. C'est également lors de cette étape qu'il est possible d'identifier des quick wins permettant de démontrer concrètement aux équipes métiers la valeur ajoutée du CIAM.

Enfin, l'étape **Define** traduit la vision stratégique en un plan d'action concret. Elle consiste à élaborer un business case détaillé et à concevoir une macro-roadmap structurée identifiant les dépendances critiques.

Le succès d'un projet CIAM repose sur une vision réaliste, alignée sur les capacités actuelles, et sur l'engagement des parties prenantes dès le début, qu'elles soient métier, IT ou cybersécurité. La sensibilisation, appuyée par des gains mesurables et des réductions de coûts, est essentielle. Cette approche structurée permet d'équilibrer sécurité et expérience utilisateur tout en maximisant la valeur et en minimisant les risques. Cette vision holistique du CIAM permet non seulement d'améliorer la confiance des clients, mais aussi de créer un avantage concurrentiel durable.

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



Michaël Pudlowski
Associé Advisory,
Digital & Customer
KPMG en France
mpudlowski@kpmg.fr



Guillaume Rablat
Associé Advisory,
Cybersecurity & Privacy
KPMG en France
grablat@kpmg.fr

De la conformité à l'avantage concurrentiel : exploiter le passeport produit numérique pour une croissance stratégique

Dans un contexte où la transparence et la traçabilité prennent une importance croissante, la Commission européenne a proposé la **réglementation ESPR (Ecodesign for Sustainable Products Regulation)** qui devrait entrer en vigueur en **2027**. Cette réglementation impose des exigences visant à améliorer la durabilité des produits, en se concentrant sur des critères tels que l'efficacité, l'empreinte environnementale et la recyclabilité. Le **passeport produit numérique (Digital Product Passport ou DPP)** émerge comme un **outil clé pour répondre à ces exigences et anticiper la conformité**. Les entreprises qui adoptent le DPP dès maintenant se positionneront en avance et pourront le transformer en un avantage concurrentiel significatif du fait de son impact sur l'expérience client et des opportunités qu'il offre d'enrichir leurs business models existants.

Le DPP est un **enregistrement électronique qui accompagne un produit tout au long de son cycle de vie**. Il fournit des données essentielles sur son origine, son historique et sa propriété. Celles-ci sont accessibles en temps réel via des technologies comme les QR codes, les puces NFC et même l'IA.

Les implications pour les entreprises

L'implémentation du DPP a divers impacts sur les entreprises qu'elles se doivent d'adresser pour en tirer toute la valeur.

Transparence de la chaîne de valeur : Les entreprises doivent comprendre en profondeur leurs chaînes de valeur et leurs produits, notamment leurs impacts environnementaux et leur sécurité.

Infrastructure technologique : Bien que l'ESPR ne spécifie pas d'infrastructure technologique, les entreprises doivent choisir une solution robuste et sécurisée pour héberger et partager les données du DPP. Celle-ci doit être adaptée aux besoins de leur marque et de leurs clients (base de données centralisée, blockchain, etc.).

Intégration des systèmes informatiques : Les entreprises doivent optimiser leurs systèmes informatiques pour assurer la disponibilité et l'interopérabilité des données.

Expérience client : Le DPP peut transformer l'expérience client en permettant des relations directes, fondées sur la confiance et enrichies par les données first-party.

Bien que l'ESPR **impacte divers secteurs**, les priorités se concentrent sur des industries clés telles que le luxe, la distribution (mode, optique, etc.), les vins et spiritueux, l'automobile, le mobilier et l'énergie. Ces secteurs sont souvent liés à des produits durables et de haute valeur nécessitant une traçabilité rigoureuse, avec des marchés de revente importants.

L'industrie du luxe en précurseur

L'adoption des DPP dans le secteur du luxe se développe avec des marques comme **LVMH, Prada, Richemont avec Cartier et Breitling**. Ces marques utilisent le DPP pour offrir aux clients des informations détaillées sur l'origine, la fabrication et la durabilité de leurs produits. Par la nature de leurs produits, les besoins d'entretien et de gestion des garanties, la lutte contre la fraude et le développement de la seconde main, les marques du secteur peuvent rapidement créer de la valeur à travers ce nouvel outil enrichissant l'expérience client.

Un levier stratégique pour transformer l'expérience client

En facilitant des connexions directes et personnalisées entre les marques et les consommateurs, le DPP permet aux entreprises de dépasser les simples échanges transactionnels pour établir des relations riches fondées

Le DPP ne se limite pas à une obligation réglementaire : il se positionne comme un outil stratégique de transformation capable de **redéfinir et d'enrichir l'expérience client**.

sur des données first-party avec des interactions à forte valeur ajoutée.

Approfondir la connaissance client : Le DPP offre aux marques un accès direct à des données first-party qui leur permettent d'analyser en profondeur les comportements, besoins et réactions des clients. Cet outil est particulièrement précieux pour les entreprises qui s'appuient sur des intermédiaires, car il offre la possibilité d'interagir directement avec leur clientèle, quel que soit le canal ou le point de vente utilisé pour l'achat du produit — une solution clé pour adopter une approche omnicanale.

Favoriser la fidélisation client : La transparence offerte par le DPP, en apportant des garanties liées au produit telles que la preuve de propriété, l'authentification et le suivi de son cycle de vie, constitue un levier puissant pour instaurer la confiance. Il s'agit là d'un élément clé de la fidélisation et de l'augmentation de la Customer Lifetime Value (CLV). En établissant des relations à long terme avec leurs clients, les entreprises peuvent également réduire leur dépendance aux campagnes d'acquisition coûteuses.

Stimuler la croissance de l'entreprise : En renforçant les interactions personnalisées avec les clients, en proposant des expériences de marque enrichies et un storytelling captivant, le DPP peut encourager une augmentation des dépenses, une fréquence d'achat accrue et, par conséquent, un impact positif sur le chiffre d'affaires et la rentabilité.



Mina Bishop
Senior Manager, ESG
KPMG en France
minabishop@kpmg.fr



Jean-Baptiste Leduc
Senior Manager,
Technology Strategy
& Transformation
KPMG en France
jleduc@kpmg.fr



Salomé Tibloux-Galas
Supervisor, Blockchain
& Digital Assets
KPMG en France
stibloux-galas@kpmg.fr



Antonia Tiedtke
Senior Consultante,
Digital & Customer
KPMG en France
atiedtke@kpmg.fr

Comment concilier personnalisation et protection des données clients ?

Dans un monde où les clients recherchent des expériences ultra-personnalisées, les entreprises font face à un défi de taille : tirer parti des données sans compromettre la confidentialité et la confiance des clients. Parvenir à cet équilibre est non seulement une étape incontournable pour se conformer aux réglementations, mais aussi pour bâtir une relation durable avec des consommateurs de plus en plus avertis.

Cette évolution des attentes des consommateurs souligne la nécessité d'une approche plus transparente. Certaines bonnes pratiques prouvent qu'une personnalisation des expériences client respectueuse de la vie privée n'est pas nécessairement un paradoxe. Loin d'être seulement une réponse à une exigence légale, cette démarche peut constituer un levier stratégique majeur qui offre la possibilité de renforcer le lien de confiance avec le client et de créer ainsi une relation durable.

Des clients toujours plus exigeants en matière de personnalisation

Les habitudes de consommation ne cessent d'évoluer et les clients exigent des propositions finement adaptées, en phase avec leurs préférences et leurs besoins. Les 76 % de consommateurs qui, selon Salesforce, souhaitent que les entreprises anticipent leurs besoins, en sont la preuve. De grands acteurs, tels que Netflix, avec leurs recommandations ultra-personnalisées, ont largement fixé la norme dans ce domaine.

Toutefois, cette focalisation sur le « sur mesure » s'accompagne d'un risque sous-jacent : une collecte et une utilisation des données potentiellement perçues comme intrusives. Les clients sont conscients de la valeur de leurs données et savent que leurs habitudes de navigation, leurs clics et leurs achats constituent un véritable atout pour les entreprises. Ils attendent des expériences fluides, des recommandations pertinentes, des offres taillées à leurs besoins. Néanmoins, l'idée d'être surveillés ou manipulés par des algorithmes trop curieux suscite chez eux une méfiance croissante.

Toutes les marques ne sont pas égales dans la perception de leur intrusivité. Leur capacité à créer une intimité avec les clients offre une légitimité à le connaître, le « comprendre » et donc à récolter et exploiter des données plus précises avec son accord. Tous les secteurs et marques ne sont pas voués à atteindre ce niveau d'intimité et doivent donc déployer encore plus de transparence et de soin autour de la data. Valoriser les données tout en restant dans les limites de l'acceptable demande alors un dosage subtil. Cela implique de fournir aux utilisateurs la capacité de contrôler les informations qu'ils partagent, et de leur communiquer de manière transparente les raisons pour lesquelles certaines données sont collectées.

Des technologies pour allier personnalisation et respect de la vie privée

Ces dernières années, la protection des données est devenue un impératif stratégique, un marqueur éthique qui interroge le rapport de force entre entreprises et individus. Restaurer un équilibre nécessite de s'appuyer sur des outils techniques robustes, conformes aux réglementations telles que le RGPD, et alignés avec les préoccupations éthiques des individus. Ainsi, les entreprises doivent relever trois défis majeurs :

- Donner aux utilisateurs un contrôle total sur leurs données grâce à des dispositifs de consentement efficaces.
- Garantir l'anonymat et la sécurité des données grâce à des algorithmes avancés et des techniques éprouvées.
- Développer une IA éthique, transparente, et dénuée de biais.

Gestion du consentement : le consommateur aux commandes

Le premier pilier de la nouvelle économie de la donnée est le consentement éclairé et complet. Chaque utilisateur doit être clairement informé des données collectées, des finalités de leur utilisation, et avoir la possibilité d'exercer son droit de retrait à tout moment. Les plateformes de gestion du consentement (CMP) répondent à cette exigence, en mettant fin aux pratiques opaques de collecte massive et d'exploitation unilatérale de l'information. Ces politiques éliminent les ambiguïtés et clarifient les attentes envers les consommateurs. Aussi, elles offrent aux entreprises une double opportunité : assurer leur conformité au RGPD et inscrire le respect du client comme pierre angulaire de leur stratégie.

Cependant, cette transparence ne se limite pas à l'information. Elle exige une véritable implication du consommateur, en lui offrant les moyens de comprendre, d'accepter ou de refuser l'utilisation de ses données, ainsi que la possibilité de réguler la fréquence et la nature des messages qu'il reçoit. Charge ensuite aux entreprises de déployer ces consentements en quasi-temps réel à l'ensemble de leur solution pour permettre la meilleure exécution de la volonté des clients.

Toutefois, donner au consommateur le pouvoir de contrôler ses données ne suffit pas à rétablir une relation parfaitement équilibrée. C'est ici que les Customer Data Platforms (CDP) interviennent. Elles unifient les données tout en veillant au respect des choix des utilisateurs, y compris leur refus de partage. Les CDP viennent en complément des CPM pour

assurer une propagation des contraintes de partage et d'utilisation des données client, dans une approche 360. Elles ouvrent ainsi la voie à une personnalisation enrichie, mais encadrée par des garde-fous éthiques.

Protéger la donnée de bout en bout : anonymisation, pseudonymisation et sécurité intégrale

À l'heure où les cyberattaques se multiplient, la sécurité doit être une priorité. Centraliser et gérer des données de manière responsable n'a de sens que si l'on garantit leur confidentialité et leur intégrité. Mais au-delà de cela, il est essentiel que les données collectées soient traitées de manière à préserver l'anonymat des individus. C'est ici que les techniques d'anonymisation et de pseudonymisation entrent en jeu, garantissant ainsi que les données ne puissent pas mener à identifier personnellement un individu. Elles transforment les données brutes en informations exploitables pour l'analyse des tendances, sans pour autant exposer l'identité des personnes concernées. En misant sur l'anonymisation, la pseudonymisation et la gestion éclairée du consentement, les entreprises redonnent au client le contrôle de ses informations. Autrement dit, il est désormais possible de concilier respect de la vie privée et exploitation des données, à condition d'adopter les bonnes pratiques.

Ce principe s'accompagne d'un arsenal technologique complet : cryptage de pointe, surveillance proactive des systèmes, tests de pénétration réguliers, veille numérique permanente... Il ne s'agit plus simplement de bâtir une « forteresse » autour des données, mais de repenser leur traitement dans son ensemble de telle sorte que l'analyse à grande échelle puisse coexister harmonieusement avec une protection de la vie privée.

Vers des modèles d'organisation et de marketing qui allient « client-centricity » et « privacy »

Les différentes solutions technologiques exposées ci-dessus constituent une partie de la réponse, mais ne suffisent pas pour autant. Pour une personnalisation éthique et performante, la protection des données doit s'intégrer dans la matrice même du modèle organisationnel.

« Privacy by Design » et gouvernance des données

Le respect de la vie privée ne doit pas seulement être proclamé, mais il doit aussi être démontré à chaque étape du cycle de vie d'un service, de la conception au déploiement. Le principe du « Privacy by Design » devient alors une boussole : il s'agit de concevoir chaque outil, chaque fonctionnalité, chaque campagne marketing, en se demandant comment limiter la collecte de données superflues et comment garantir la confidentialité du client. Cette réflexion en amont évite des corrections tardives, souvent mal perçues par le public.



Cette approche responsable incite également à repenser le ciblage. En effet, il vaut mieux miser sur des groupes de personnes ayant des intérêts similaires, plutôt que d'aller trop loin dans l'analyse de chaque individu. Ce choix ne bride pas la créativité marketing. Au contraire, il pousse à se concentrer sur l'essentiel, sur ce qui fait réellement sens pour le consommateur. C'est là la clé d'une stratégie marketing véritablement centrée sur le client, et non sur la simple ambition de maximiser la collecte de données.

Une approche évolutive, un dialogue permanent avec le client

Face à l'évolution rapide des réglementations et des attentes clients, les organisations doivent être capables d'adapter leur stratégie. Les équipes marketing, IT, juridiques et support client doivent travailler main dans la main pour réévaluer régulièrement les pratiques, les outils et les objectifs de leur stratégie autour des données des consommateurs. S'appuyer sur des données contextuelles, comme le moment de la journée ou la localisation approximative, permet de rester pertinent sans basculer dans la surveillance permanente. Le dialogue avec les clients, leur retour d'expérience, l'analyse régulière des taux de consentement ou d'opposition, servent de baromètre pour ajuster le tir en continu.

Une intégration fluide entre technologie, stratégie et organisation pour permettre une personnalisation responsable et agir sur la confiance

Articuler technologie, stratégie et organisation nécessite bien plus qu'un empilement de solutions : c'est une vision cohérente et pérenne qui s'impose.

Il ne s'agit pas de juxtaposer quelques outils innovants à un discours de façade ni de repeindre l'existant d'un vernis éthique. L'enjeu consiste à construire une vision unifiée, où chaque service — Direction générale, marketing, IT, service client, juridique — se sent pleinement engagé dans la protection des données et la personnalisation responsable.

Ce dialogue constant, en brisant les silos internes, souligne que la légitimité de la personnalisation repose sur un usage réfléchi et mesuré des données. Ainsi, en orchestrant avec soin la circulation de l'information, en évitant la surcollecte, et en associant chaque donnée à un objectif précis, on donne aux outils technologiques la possibilité de déployer tout leur potentiel sans franchir les lignes rouges. Cela suppose d'être à même de faire dialoguer les différentes fonctions de l'entreprise et de penser des operating models transverses : marketing, digital, IT, data. La gestion de cette complexité organisationnelle suppose un savoir-faire particulier pour aligner des écosystèmes aux préoccupations parfois antagonistes.

Allier personnalisation et respect de la vie privée va bien au-delà de la conformité légale. C'est un atout stratégique, qui renforce la fidélité et la valeur perçue des marques. En adoptant des technologies adaptées, des méthodes éthiques et une culture d'entreprise respectueuse, elles permettent de proposer des expériences véritablement mémorables, tout en créant un climat de confiance avec leurs clients.

Prêt à franchir le cap ?

KPMG vous accompagne dans la définition et la mise en œuvre de stratégies de personnalisation qui allient performance et respect des contraintes liées aux données personnelles. Nous vous aidons à concevoir et à mettre en place une expérience client où la protection des données devient un moteur de confiance et d'innovation.

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



Michaël Pudlowski
Associé Advisory,
Digital Customer
KPMG en France
mpudlowski@kpmg.fr



Jean-Baptiste Leduc
Senior Manager Advisory,
Technology, Strategy & Transformation
KPMG en France
jleduc@kpmg.fr

Vous êtes classés ? Contactez nous afin d'avoir une restitution personnalisée

Flashez ce QR Code, découvrez votre classement et remplissez le formulaire afin d'être recontacté !

Action	Courtepaille	Intersport	PayPal
AG2R La Mondiale	Crédit Agricole	Jardiland	Petit Bateau
Air France	Crédit Agricole Assurance	Just Eat	Picard
Airbnb	/ Prédica / Pacifica	KFC	Pizza Hut
Aldi	Crédit Mutuel	KIKO Milano	PMU.fr
AliExpress.com	Crédit Mutuel Assurances	Kryss	Primark
Allianz	Cultura	La Banque Postale	Printemps
Amazon Prime Video	Damart	La Banque Postale Assurances	Puy du Fou
Amazon.fr	Darty	La Boucherie	Rakuten
Apple Music	Decathlon	La Mie Câline	RATP
ASOS	Deezer	La Poste	RED by SFR
Au Bureau	Del Arte	La Redoute	Revolut
Auchan	Deliveroo	La Vie Claire	Ryanair
Axa	DHL	LCL	sarenza.com
B&B Hotels	Dior	Leader Price	Sephora
Back Market	Disney +	leboncoin.fr	SFR
Banque Populaire	Disneyland Paris	Leroy Merlin	Shein
BASIC FIT	Domino's Pizza	Lidl	showroomprive.com
Betclac	E.Leclerc	L'Occitane	SNCF
Bio c' Bon	easyJet	Lydia	Société Générale
Biocoop	eBay	MAAF	Sosh
BlaBlaCar	EDF	MACIF	Sport 2000
BNP Paribas	ENGIE	MAIF	Spotify
Booking.com	Eni	Maisons du Monde	Starbucks
Boulangier	Etam	Malakoff Humanis	Steam
BoursoBank	FDJ.fr	Mano Mano	Subway
Bouygues Telecom	FedEx	Marie Blachère	Suez
BPCE Assurances	Feu Vert	Marionnaud	TotalEnergies
Brico Depot	Fitness Park	Matmut	Transavia
Bricomarché	Flixbus	McDonald's	Truffaut
Bricorama	Flunch	Mercure	Uber
Brioche Dorée	Fnac	MGEN	Uber Eats
Buffalo Grill	Fortuneo Banque	MMA	UGC
Burger King	Franprix	Mondial Relay	UPS
But	Free	Monoprix	Veepee
Caisse d'Epargne	Futuroscope	Mr. Bricolage	Veolia
Campanile	Galeries Lafayette	Naturalia	vertbaudet
Canal+	Gamm Vert	Nespresso	Vinted
Carrefour	Generali	Netflix	Winamax
Casino	GEODIS	Nocibé	Youtube
Castorama	GMF	Norauto	Yves Rocher
Cdiscount.com	Grand Frais	Novotel	zalando.fr
Celio	Groupama	Okaïdi-Obaïbi	Zara
Cetelem	H&M	Optic 2000	
CHANEL	Harmonie Mutuelle	Orange	
Chronopost	Hello bank!	Orchestra	
CIC	Hippopotamus	OUIGO	
Cofidis	Histoire d'or	Pandora	
Colis Privé	Hyper U/Super U	Parc Asterix	
Columbus Café & Co	Ibis	Pathé	
Conforama	IKEA	PAUL	
Cora	Intermarché		



Flashez ce QR Code, découvrez votre classement et remplissez le formulaire afin d'être recontacté !

Remerciements à nos experts et contributeurs

Abdou-Brahim Nadège

Arte Lorraine

Averbuch Roger

Begard Marine

Benyahia Sofia

Beraud Martin

Beudet Victoire

Bishop Mina

Blanc Benjamin

Castel Marie

Charniot Pauline

Cirier Matthieu

Cluzet Lena

Correc Aude

Da Costa Claudia

Debarnot Raphaël

Decourtray Cécile

Des Rotours Guillaume

Duha Maxime

Durieux Marine

Fernandez Catherine

Ghandi Yassine

Gibon Emma

Girard Benoît

Grouess Thierry

Jeangirard Alicia

Labat Joséphine

Laporte-Fray Louis

Lebailly Clément

Lebert Théo

Leduc Jean-Baptiste

Leger Eric

Leroux Francois-Xavier

Lorreyte Bryan

Lopez Manon

Lozada Melissa

Marck Valentine

Miceli Clara

Muller Clémentine

Navelon de la Rosa Raquel

Oussedrat Yanis

Pudlowski Michaël

Quetant Louis-Sixtine

Rablat Guillaume

Richert Laliberte Dianne

Schaeffer Noa

Saurel Charles

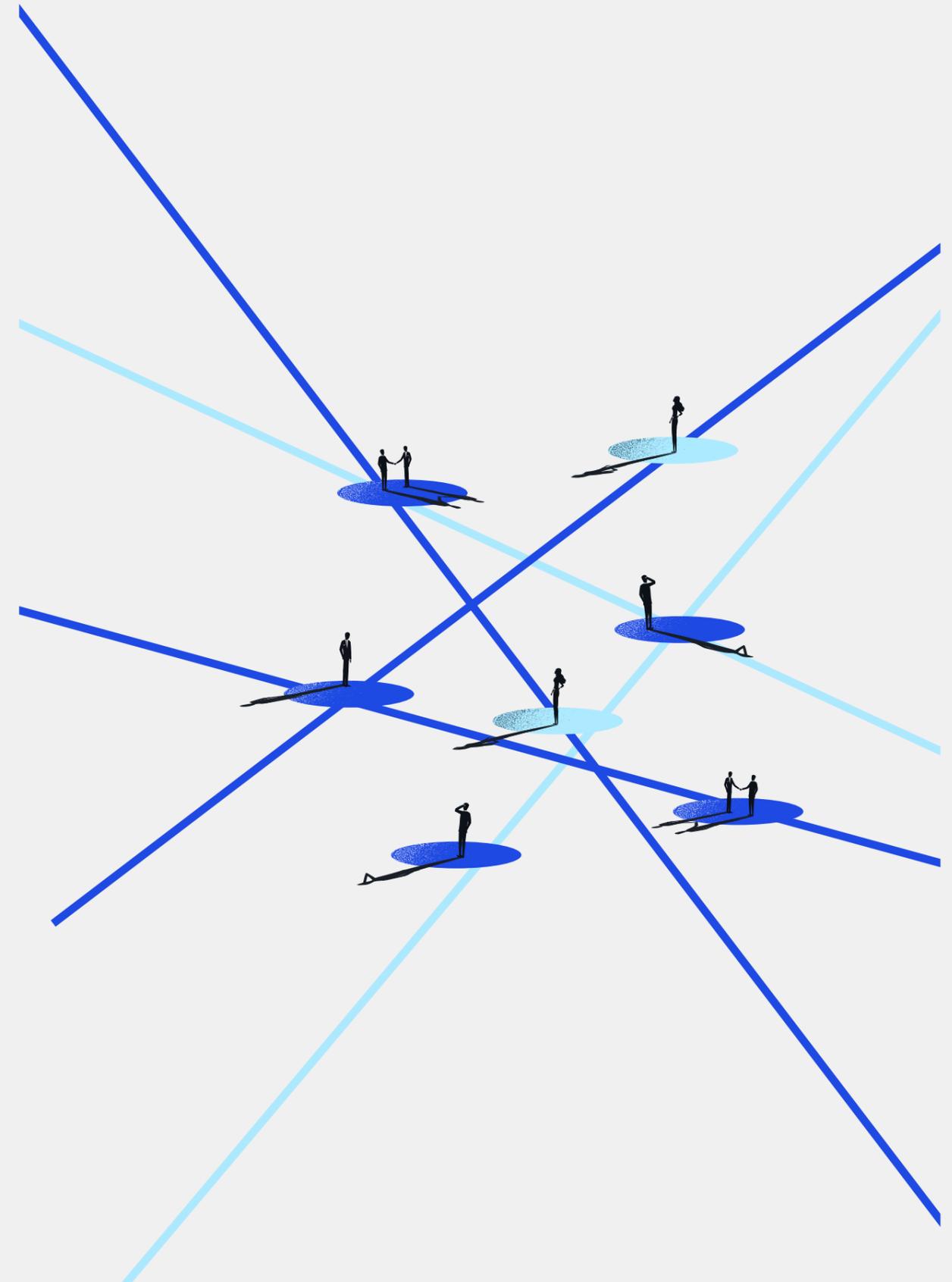
Tibloux-galas Salomé

Tiedkte Antonia

Tran Monica

Valo Philippe

Villette Louise



Contacts



François-Xavier Leroux
Associé Digital & Customer
KPMG en France
fxleroux@kpmg.fr



Michaël Pudlowski
Associé Digital & Customer
KPMG en France
mpudlowski@kpmg.fr

Contacts communication

Estelle Vidal
Directrice Marketing-Communication
des activités de Conseil

estellevidal@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.

© 2025 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.