

# PRESERVER LA PROXIMITÉ CLIENT

---

L'APPROCHE "CUSTOMER CENTRIC" DANS  
UN MONDE EN PERPETUELLE EVOLUTION





# CONTENU



**04**  
AVANT-PROPOS

---

**06**  
RÉSUMÉ

---

**09**  
MÉTHODOLOGIE

---

**10**  
PARTIE 1 : REMISE À ZÉRO DES  
STRATÉGIES D'ENTREPRISE

---

**15**  
PARTIE 2 : ALIGNER LA STRATÉGIE DE  
L'ENTREPRISE AVEC LES ATTENTES  
CLIENTS

---

**25**  
PARTIE 3 : DÉFINIR L'APPROCHE  
CENTREE CLIENT / CUSTOMER CENTRIC

---

**32**  
PARTIE 4 : FAIRE DE L'APPROCHE  
CENTREE CLIENT / CUSTOMER  
CENTRIC UNE RÉALITÉ

---

**40**  
PARTIE 5 : DÉFIS ET OPPORTUNITÉS

---

**50**  
CONCLUSIONS

---

**51**  
REMERCIEMENTS

---

# AVANT-PROPOS



**Laurent Fauroux**  
associé et directeur  
national France,  
Gate One

Je suis ravi de partager avec vous les résultats du rapport, "Préserver la proximité client : l'approche customer centric dans un monde en perpétuelle évolution".

## Le moment où tout a basculé

Au début de l'année 2020, le monde a été plongé dans une période difficile. Pour de nombreuses personnes, leur maison s'est transformée en bureau, école, restaurant, café et salle de sport – quasiment du jour au lendemain.

À Paris, l'affluence sur les Champs-Élysées a chuté de 84% entre mars 2020 et mars 2021 et la demande de biens immobiliers a diminué, avec une baisse de 20% observée sur « la plus belle avenue du monde » entre mars 2020 et mars 2021.<sup>1</sup>

La plupart des entreprises B2C ont dû s'adapter et proposer la livraison à domicile de leurs produits et la digitalisation de leurs services, du fait que la pandémie a incité 1,5 million de consommateurs français à effectuer leurs premiers achats en ligne.<sup>2</sup>

Le bouleversement des modes de vie et des pratiques de travail a modifié les comportements d'achat et de consommation de façon sans précédent, et probablement de façon irréversible, les relations entre les clients, les marques et les entreprises ayant changé radicalement.

## Une divergence entre les clients et les entreprises

Avant même la pandémie, le besoin crucial des entreprises de se rapprocher de leurs clients suscitait déjà des débats animés dans les conseils d'administration à travers le monde. Ces débats ont probablement atteint à présent un volume assourdissant.

Les relations avec les clients évoluent en même temps que leurs besoins et les entreprises concernées ne doivent pas perdre de temps pour s'adapter. C'est l'une des raisons pour lesquelles les entreprises doivent mesurer plus intelligemment la

satisfaction de leurs clients en combinant les indicateurs clés de performance appropriés avec les retours d'informations des clients. Les données offrent une infinité de nouveaux moyens afin de mieux comprendre les clients et de rester proche d'eux. Il s'agit d'une question importante pour toutes les entreprises, en particulier celles qui opèrent sur des marchés B2B et qui ont souvent peu, voire aucun, contact direct avec les consommateurs.

Nos résultats montrent qu'il existe un décalage fondamental entre les clients et les entreprises en matière d'approche centrée client. Les organisations déterminent leur vision de l'avenir et leurs priorités en matière de changement, mais les points de vue des décideurs de haut niveau coïncident rarement avec ceux de leur clients.



**Il existe une divergence importante entre les clients et les entreprises en ce qui concerne l'approche centrée client. Les entreprises déterminent leurs priorités essentielles et leur vision de la réussite, mais les points de vue des dirigeants d'entreprise ne coïncident pas toujours avec ceux de leurs clients."**



**Jamais le comportement des consommateurs n'a évolué aussi rapidement. Jamais l'anticipation de leurs besoins n'a été aussi vitale pour l'avenir des entreprises."**

<sup>1</sup> Institute for Fiscal Studies, [Changing consumer behaviour has big implications for councils, not just businesses, and especially for those in major cities](#), December 2020

<sup>2</sup> Forrester, [What Are The Sustained Implications Of COVID-19? Here's What Our B2B Marketing And Sales Analysts See](#), June 2020

## Comblant le fossé

L'arrivée de Gate One en France a précisément pour objectif de mettre fin à cette divergence.

Il n'est pas surprenant que les lacunes en matière d'approche centrée client se multiplient sur un marché où les clients sont généralement mal servis par les consultants spécialisés en management. Notre mission est d'aider nos clients à combler cette lacune en apportant des changements organisationnels significatifs et durables. Gate One transforme les connaissances du client en actions grâce à des solutions hautement personnalisées qui s'appuient sur les capacités étendues du groupe Havas.

Les entreprises sont obligées de se réinventer à mesure que le paysage de l'économie évolue. Les entreprises du CAC40 investissent dans les nouvelles technologies afin de soutenir leur transformation digitale. Il est crucial pour l'entreprise d'optimiser ces investissements. Nous observons souvent que la technologie n'est appliquée qu'à certaines parties de l'organisation plutôt que d'intégrer la transformation digitale à l'ensemble du modèle opérationnel. Cette situation peut donner lieu à des problèmes de cloisonnement des données et des technologies au niveau de l'organisation, ce qui entraîne une baisse du rendement des investissements technologiques et réduit l'efficacité opérationnelle ainsi que les avantages pour les clients finaux.

## Principaux points de notre rapport à retenir

- Les réseaux digitaux sont devenus la principale voie d'accès aux clients sur de nombreux marchés, mais pas tous. L'optimisation de la croissance des entreprises dépendra de l'utilisation de stratégies multicanal ("digital first", pas "digital only").
- Alors que les attentes des clients ne cessent d'augmenter, les expériences simples, rapides, directes et intuitives sont devenues un facteur crucial au bon fonctionnement plutôt qu'un facteur de différenciation dans l'acquisition de nouveaux clients et la fidélisation des clients existants.

- Les entreprises revoient l'objectif principal de leur marque. De plus en plus de clients attendent des marques qu'elles leur donnent le sentiment de faire partie de quelque chose de plus grand et qu'elles rassemblent les gens autour de causes ou de convictions communes.

## Le contexte du marché : Facteurs commerciaux réglementaires et législatifs

Parallèlement à l'évolution des demandes et des besoins des clients, nous assistons à des changements majeurs, car les organismes gouvernementaux et réglementaires s'adaptent aux problèmes majeurs de notre époque. En France, les premiers sujets abordés sont les suivants :

- **Le RGPD** (règlement général sur la protection des données) fournit un cadre au niveau de l'UE pour garantir des normes élevées de protection dans la collecte et le stockage des données en ligne. Les entreprises risquent désormais des amendes pouvant aller jusqu'à 4% du chiffre d'affaires global en cas de violation grave des données.
- **La nouvelle législation sur le climat**: visant à protéger les consommateurs interdira aux entreprises de faire de la publicité pour des produits nuisibles à l'environnement, tels que l'essence et les produits à base d'huile de palme.
- **La loi EGALIM** (loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous) permettra d'augmenter les revenus agricoles en répartissant plus équitablement la valeur des produits agricoles entre les agriculteurs et les distributeurs. La législation améliorera les normes relatives au bien-être des animaux et favorisera une alimentation saine, sûre et durable pour tous. La loi permettra également de réduire l'utilisation des plastiques dans l'industrie alimentaire.
- **La loi DDADUE**: (loi portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne) imposera de nouvelles exigences en matière de communication aux consommateurs, comme le

prévoit la loi française de 2016 pour une République numérique. Cela obligera le professionnel, en toutes circonstances, à fournir au consommateur son numéro de téléphone et son adresse électronique et étendra les règles d'information et de protection du consommateur aux services numériques gratuits (réseaux sociaux). La loi s'attaque également aux fausses informations sur les plateformes digitales et réglemente les réductions de prix et les promotions destinées aux consommateurs. Cet article renforce le mécanisme de sanction en cas de violation des dispositions relatives à la protection des consommateurs.

## S'adapter à une évolution permanente des habitudes des clients

Les changements de comportement auxquels nous assistons aujourd'hui ne sont pas passagers ; il s'agit de changements d'habitudes permanents. Par conséquent, il est nécessaire d'adapter la manière dont nous offrons des expériences aux clients de manière durable. Alors que les sociétés et les entreprises se remettent de l'impact de la pandémie, on assiste à une « renaissance de l'expérience » qui incite les entreprises à aller au-delà de l'expérience client et à organiser l'ensemble de leurs activités autour de la fourniture d'expériences exceptionnelles.

En aidant nos clients en France à relever ces défis, Gate One a adopté une stratégie claire dans le but de devenir un leader du marché à travers trois domaines d'activité distincts : la transformation digitale et datas, l'optimisation du « go-to-market » et la conception et mise en place de nouveaux modèles opérationnels plus agiles. Nous pensons que ces éléments constitueront les bases fondamentales des nouveaux modèles d'entreprise à l'avenir.

Nous espérons que ce rapport vous donnera des connaissances utiles sur le marché français.

# RÉSUMÉ

## Priorités de l'entreprise

LES CLIENTS SONT LA PRIORITÉ DE L'ENTREPRISE, MAIS D'AUTRES ACTIVITÉS TELLES QUE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE ET L'ÉVOLUTION DU PAYSAGE MACROÉCONOMIQUE PEUVENT CHAMBOULER CES PRIORITÉS

**1** LORSQU'ON DEMANDE AUX CHEFS D'ENTREPRISE CE QU'ILS CONSIDÈRENT COMME LES PRINCIPAUX MOTEURS DE LEUR SUCCÈS, ILS RÉPONDENT LE PLUS SOUVENT QU'IL S'AGIT PRINCIPALEMENT DE MESURES LIÉES AUX CLIENTS



**43%**  
EXPÉRIENCE  
CLIENT



**37%**  
SERVICE



**37%**  
SATISFACTION

CES FACTEURS LIÉS AUX CLIENTS ÉCLIPSENT LES BESOINS FINANCIERS TELS QUE :



**22%**  
D'AUGMENTATION  
DES PROFITS

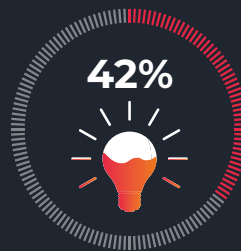


**20%**  
DE CROISSANCE  
DES REVENUS



**16%**  
DE PART DE  
MARCHÉ

**2** L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE EST LE PRINCIPAL MOTEUR DE TRANSFORMATION DES ENTREPRISES



**38%**

DEUX ENTREPRISES SUR CINQ CONSIDÈRENT QUE L'AGILITÉ DE L'ENTREPRISE ET SON ADAPTATION À L'ÉVOLUTION DES COMPORTEMENTS DES CONSOMMATEURS SONT DES MOTEURS IMPORTANTS DE LA TRANSFORMATION

**3** LORSQU'IL S'AGIT DE PROJETS STRATÉGIQUES, LES INVESTISSEMENTS SONT DAVANTAGE AXÉS SUR LES ENJEUX MACROÉCONOMIQUES, LES TROIS PRINCIPALES PRIORITÉS ÉTANT LES SUIVANTES :

DURABILITÉ

MANAGEMENT DES  
TALENTS

DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET  
INCLUSION



**46%**



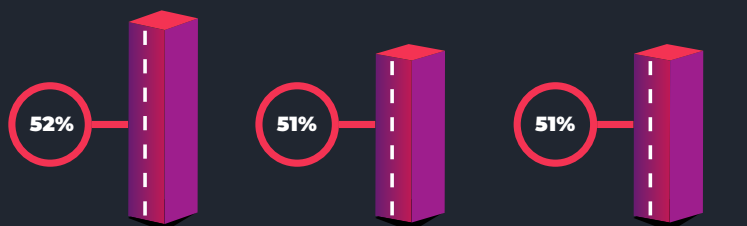
**44%**



**39%**

## Définition de l'orientation client / du Customer Centricity

LA MAJORITÉ DES CHEFS D'ENTREPRISE IDENTIFIENT FACILEMENT LES CARACTÉRISTIQUES DE L'APPROCHE CENTRÉE CLIENT, MAIS PAS DE MANIÈRE PRÉPONDÉRANTE. MAIS LORSQU'IL S'AGIT DE COMPRENDRE LES ATTENTES DES CONSOMMATEURS, IL EXISTE UN DÉCALAGE ENTRE LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE ET LE CONSOMMATEUR



LA PLUPART DES ENTREPRISES DÉFINISSENT L'APPROCHE CENTRÉE CLIENT, COMME ÉTANT LA CONCEPTION DE PRODUITS ET DE SERVICES EN FONCTION DES BESOINS DU CLIENT EN QUESTION

LA NÉCESSITÉ DE PRENDRE EN COMPTE LE CLIENT POUR TOUS LES ASPECTS DE L'ORGANISATION, DU MODÈLE OPÉRATIONNEL À LA FOURNITURE DE PRODUITS ET DE SERVICES

ET LE BESOIN D'UNE EXPÉRIENCE CLIENT FLUIDE

LES FACTEURS LES PLUS IMPORTANTS IDENTIFIÉS PAR LES CONSOMMATEURS SONT LA QUALITÉ DES PRODUITS ET DES SERVICES ET LE MEILLEUR RAPPORT QUALITÉ-PRIX SUR LE MARCHÉ. POURTANT, LES CHEFS D'ENTREPRISE INTERROGÉS N'ONT CLASSÉ CES FACTEURS QU'EN QUATRIÈME ET HUITIÈME POSITIONS DES FACTEURS LES PLUS IMPORTANTS POUR LEURS CLIENTS. LES PRÉFÉRENCES DES CONSOMMATEURS RÉVÈLENT ÉGALEMENT UNE TENSION ENTRE FINALITÉ ET COMMODITÉ



**30%**

QUALITÉ DES PRODUITS  
ET DES SERVICES



**16%**

MEILLEUR RAPPORT  
QUALITÉ-PRIX SUR  
LE MARCHÉ

## Mise en œuvre de l'orientation client / Customer Centricity

LE DÉVELOPPEMENT EFFICACE D'UNE APPROCHE CENTRÉE CLIENT DÉPEND DE LA STRUCTURE, DE L'UTILISATION EFFICACE DES DATAS DES BONNES PERSONNES ET DE LA COMMUNICATION DU BON MESSAGE AUX BONS ENDROITS

**1** DEUX ENTREPRISES SUR CINQ INDIQUENT QUE LES POLITIQUES DE RECRUTEMENT ET L'EMBAUCHE DE PERSONNEL CONSTITUENT LE PRINCIPAL MOYEN PAR LEQUEL ELLES METTENT EN ŒUVRE UNE APPROCHE CENTRÉE CLIENT, SUIVI PAR LA PRISE EN COMPTE DES FEEDBACKS CLIENTS ET LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE



**40%**

POLITIQUES DE RECRUTEMENT



**38%**

FEEDBACKS CLIENTS



**34%**

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

**2** AU SENS LE PLUS LARGE, LA MISE EN ŒUVRE DE L'APPROCHE CENTRÉE CLIENT SE RÉSUME À QUATRE SOUS-DOMAINES CLÉS :

CONCEPTION DE L'ORGANISATION ET DES POINTS DE CONTACTS

**\$641**  
MILLIARDS

LES DÉPENSES CONSACRÉES AUX TECHNOLOGIES RELATIVES À L'EXPÉRIENCE CLIENT DEVRAIENT ATTEINDRE \$641 MILLIARDS À L'ÉCHELLE MONDIALE EN 2022

MESURE, STATISTIQUES, COLLECTE DE DONNÉES



84% DES ENTREPRISES COLLECTENT PLUS DE DONNÉES EN TEMPS RÉEL QUE JAMAIS AUPARAVANT

86% DES ENTREPRISES UTILISENT AUJOURD'HUI BEAUCOUP PLUS DE SOURCES D'INFORMATIONS ET DE DONNÉES QUE JAMAIS AUPARAVANT

RECRUTEMENT ET MANAGEMENT DES TALENTS



46% DES ENTREPRISES ONT DES STRUCTURES D'INCENTIVE BASÉES SUR LES PERFORMANCES PAR RAPPORT AUX RÉSULTATS CLIENTS

COMMUNICATION EFFICACE



47% DES ENTREPRISES COMMUNIQUENT LEUR ENGAGEMENT EN FAVEUR D'UNE APPROCHE CENTRÉE CLIENT PAR LE BIAIS DES RÉSEAUX SOCIAUX

## Principaux défis et opportunités

LA RECHERCHE D'UNE APPROCHE CENTRÉE CLIENT PRÉSENTE DES AVANTAGES IMPORTANTS POUR LES ENTREPRISES, MAIS S'ACCOMPAGNE ÉGALEMENT DE RISQUES ET DE DÉFIS DISTINCTS, NOTAMMENT EN CE QUI CONCERNE LA PROTECTION DES DONNÉES ET LA NÉCESSITÉ D'ADOPTER UN MODÈLE « DIGITAL-FIRST » PLUTÔT QUE « DIGITAL-ONLY »

**1** LES CONSOMMATEURS SONT PARTICULIÈREMENT PRÉOCCUPÉS PAR :



**LA GARANTIE DE LA PROTECTION DES DONNÉES:** PLUS DE TROIS CONSOMMATEURS SUR CINQ SONT EXTRÊMEMENT PRÉOCCUPÉS PAR LEURS DONNÉES PERSONNELLES DÉTENUES PAR LES ENTREPRISES AUXQUELLES ILS ONT RECOURS



**LA PRISE EN COMPTE DES BESOINS DES CLIENTS VULNÉRABLES:** 51% DES CONSOMMATEURS ESTIMENT QUE LA PANDÉMIE A RENDU PLUS DIFFICILE L'ACHAT DE PRODUITS ET DE SERVICES, TANDIS QUE 68% PENSENT QUE LES TECHNOLOGIES DIGITALES ONT ENTRAÎNÉ UNE MISE À L'ÉCART DES CLIENTS VULNÉRABLES



**UNE DÉPENDANCE EXCESSIVE À L'ÉGARD DE LA TECHNOLOGIE:** LES ENTREPRISES DEVRONT ENVISAGER LE L'ÉQUILIBRE OPTIMAL ENTRE LES STRATÉGIES « DIGITAL-ONLY » QUI CIBLENT LES GROUPES DE CLIENTS AYANT RECOURS AU DIGITAL ET LES STRATÉGIES MULTICANAUX QUI S'ADRESSENT À TOUS LES GROUPES

**2** LES ENTREPRISES ONT UNE VISION CLAIRE DE CE QUI PEUT ÊTRE ACCOMPLI EN OFFRANT UNE EXPÉRIENCE CLIENT SATISFAISANTE. COLLECTIVEMENT, LES ENTREPRISES PRÉSENTES SUR LES MARCHÉS B2C ET B2B CONSIDÈRENT L'AMÉLIORATION DE LA FIDÉLITÉ DES CLIENTS COMME LA PRINCIPALE RÉCOMPENSE, SUIVIE D'UNE INNOVATION RENOUVELÉE DANS LES PRODUITS ET SERVICES ET D'UNE PLUS GRANDE FIDÉLITÉ ENVERS LA MARQUE



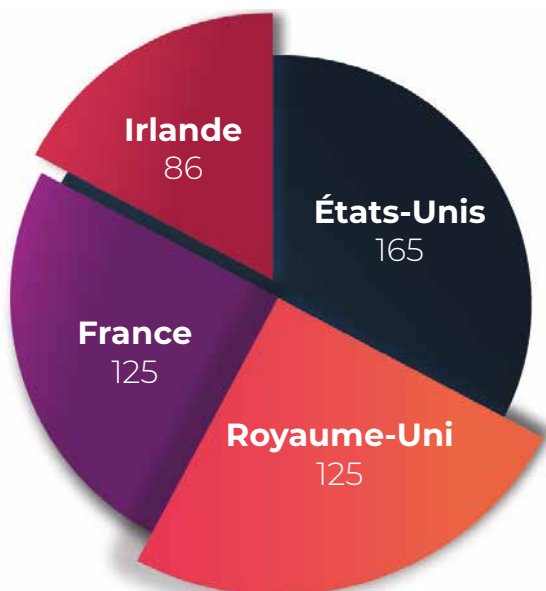


# MÉTHODOLOGIE

Les résultats contenus dans ce rapport sont basés sur une recherche composée de :

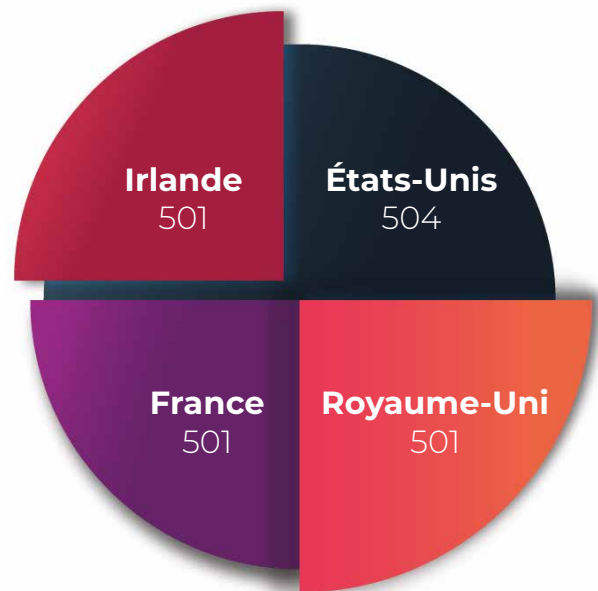
## 501

Entreprises



## 2007

Consommateurs



Chaque marché présente une répartition égale de dirigeants "C-suite" (associé / membre du conseil d'administration) et de dirigeants C-1 (directeur / vice-président qui rapporte directement à un membre du conseil d'administration). Les entretiens ont été menés du 3 au 13 août 2021 via une enquête en ligne.

Les entreprises appartiennent à un public multisectoriel, notamment :

- commerce (commerce de gros et de détail)
- FMCG (biens de consommation à rotation rapide) / alimentation, boissons, tabac
- produits pharmaceutiques et sciences de la vie
- secteur public<sup>3</sup>
- services financiers
- énergie et services publics

Parallèlement à l'enquête auprès des entreprises, 2007 consommateurs ont été interrogés au Royaume-Uni, en France, en Irlande et aux États-Unis. Le travail sur le terrain permet de garantir un échantillonnage représentatif au niveau national dans chacun des quatre pays, en fonction de l'âge et du sexe. Les entretiens se sont déroulés du 3 au 13 août 2021 via une enquête en ligne.

En plus de l'enquête quantitative, une série d'entretiens approfondis ont été menés avec des chefs d'entreprise. Les résultats de ces entretiens sont représentés dans des études de cas tout au long de ce rapport.

<sup>3</sup> Veuillez noter que pour des raisons de simplicité, le terme « Entreprise » est utilisé pour décrire toutes les organisations interrogées, y compris les entités financées par des fonds publics. Dans ce contexte, en se référant aux « consommateurs » ou aux « clients », les organisations du secteur public ont répondu en tant qu'utilisateurs finaux de leurs services.

## Partie 1

# Remise à zéro des stratégies de l'entreprise

---



# PLACER LES CLIENTS AU CENTRE

De nombreuses entreprises s'efforcent de placer le client au centre de toutes leurs activités. Très peu y parviennent.

L'obsession-client est loin d'être un phénomène nouveau. Les entreprises sont de plus en plus conscientes de la nécessité de comprendre et de s'adapter aux exigences en constante évolution de leurs clients. En 2020, un changement progressif s'est transformé en un changement soudain. Du jour au lendemain, la pandémie a modifié la façon dont les entreprises interagissent avec les consommateurs et a redéfini leurs priorités. La pandémie a mis en lumière certaines lacunes critiques dans les services, laissant les entreprises dans l'obligation de répondre à des demandes et des attentes sans précédent.

La transformation à l'échelle mondiale a accentué la nécessité pour les entreprises d'améliorer leur réceptivité et leur réactivité aux changements externes en devenant véritablement centrées sur le client.

La capacité d'une entreprise et de son personnel à comprendre pleinement le client est la marque de fabrique d'une approche centrée client. Cela inclut les circonstances personnelles dans lesquelles le client (ou l'utilisateur final du service) se trouve, ses expériences quotidiennes et, surtout, ses attentes et ses exigences.

UNE VÉRITABLE APPROCHE  
CENTRÉE CLIENT PLACE  
CE DERNIER AU CŒUR DE  
TOUTES LES DÉCISIONS  
ORGANISATIONNELLES  
RELATIVES À LA  
FOURNITURE DE PRODUITS  
ET DE SERVICES.

---

## Différencier l'approche centrée client et l'expérience client

Le terme « approche centrée client » peut souvent être mal compris, faire l'objet d'interprétations différentes (même au sein d'une même organisation), ou être simplement utilisé comme un mot à la mode.

Le concept d'une approche centrée client est aussi régulièrement confondu avec l'expérience client. De nombreuses entreprises pensent qu'être centré sur le client signifie simplement offrir une bonne expérience au client. Cependant, pour que les entreprises puissent instaurer une véritable approche centrée client, la distinction entre les deux termes est essentielle.

- L'expérience client fait purement référence aux points de contact des clients avec l'entreprise ; l'impression que le client a de la marque ou de l'entreprise à chacune de ses interactions en tant que client. Certaines entreprises ont des équipes dédiées à l'expérience client qui sont chargées d'offrir aux clients l'expérience la plus transparente et la plus satisfaisante possible.
- L'approche centrée client est un concept plus large qui fait référence à une approche inter-organisationnelle, impliquant une série d'actions internes visant à placer le client au cœur de toutes les décisions relatives à la fourniture de produits et de services.

En d'autres termes, une approche centrée client est un engagement primordial envers le client et la garantie que ses besoins et ses désirs sont satisfaits dans toute la mesure du possible. En ce sens, l'expérience client n'est qu'un sous-ensemble de l'approche centrée client et une façon de la mettre en œuvre. Mais surtout, de nombreuses activités centrées sur le client peuvent se dérouler sans que les clients finaux n'en aient conscience. Ces efforts cachés comprennent la modification de la structure organisationnelle permettant de développer les capacités d'expérience client ou l'amélioration de l'analyse des données afin d'obtenir la compréhension la plus précise possible des attentes des clients.

# LA MONTÉE EN PUISSANCE DU CLIENT DIGITAL

La quatrième révolution industrielle battait déjà son plein, mais la pandémie a engendré une transformation digitale équivalente à deux ans en seulement deux mois.

Bien avant l'apparition de la pandémie, les nouvelles technologies forgeaient déjà les bases de ce que l'on a appelé la quatrième révolution industrielle : machine learning, le cloud computing, l'analyse des données (data analytics) ainsi que les plateformes mobiles et sociales ont permis aux entreprises de se rapprocher de leurs clients et de devenir plus réactives et plus efficaces pour répondre à leurs attentes. De nombreuses entreprises tentent de maintenir le rythme en investissant massivement dans des programmes de transformation digitale avec de nouveaux modèles d'exploitation alignés sur une stratégie digitale bien définie qui place le client au cœur du modèle économique.

Le passage au digital représente une opportunité majeure : il permet aux entreprises de recueillir des volumes de données beaucoup plus importants sur leurs clients afin de mieux comprendre leurs attentes et leurs désirs. Pour maximiser cette opportunité, les entreprises doivent digitaliser leur propre chaîne de valeur, mais aussi investir dans de nouvelles façons de comprendre un écosystème digital élargi, alors que les clients deviennent de plus en plus actifs sur un grand nombre de réseaux sociaux tels que Twitter, Facebook, Instagram, TikTok et LinkedIn. Communiquer avec les clients via les réseaux sociaux est une priorité pour les entreprises, d'autant plus que les plateformes

sociales (en particulier Instagram) servent de plus en plus de réseaux de vente directe.

## FIDÉLISER ET CONNAÎTRE SES CLIENTS N'A JAMAIS ÉTÉ AUSSI FACILE – SI VOUS INVESTISSEZ DANS LA BONNE TECHNOLOGIE.

Les résultats de nos études de consommation montrent que la mauvaise exécution de l'innovation digitale sur des sites Internet, des applications, des réseaux sociaux et des forums de discussion représente un véritable problème pour les clients, susceptible de nuire à la confiance.

### Approche centrée client et technologie digitale

Dans un monde où la technologie digitale fait évoluer rapidement le paysage économique, il peut devenir de plus en plus difficile de conserver une proximité avec ses clients et de comprendre pleinement leurs besoins en constante évolution. La transformation digitale pousse les chefs d'entreprise non seulement à reconstruire leur chaîne de valeur, mais aussi à réfléchir fondamentalement à la manière dont ils servent

leurs clients et mènent leurs activités de manière plus centrée sur le client. Les menaces et les opportunités découlant de la technologie se sont rapidement concrétisées pendant la pandémie mondiale, laquelle a accéléré la rapidité du changement numérique. En mars 2020, au début de la pandémie, l'économie a connu une transformation digitale équivalente à deux ans en l'espace de deux mois seulement, obligeant les entreprises à s'adapter à la distanciation sociale et aux modes de vie et de travail à distance.<sup>4</sup> Alors que la pandémie finira par passer, le changement de comportement digital risque de devenir permanent à mesure que le travail à distance, les services en ligne, les paiements électroniques et les portefeuilles numériques deviennent le « new normal ». La réactivité est désormais un attribut essentiel, car le rythme du changement s'accélère. Concrètement, cela oblige les entreprises à revoir leurs stratégies et à repenser la manière dont elles répondent à l'évolution rapide des besoins de leurs clients. Dans notre rapport 2020, nous avons approfondi le sujet de la réactivité organisationnelle et exploré les raisons pour lesquelles la transformation du modèle opérationnel est un élément clé de la réussite des entreprises dans des environnements complexes et dynamiques.



### De nouvelles opportunités pour ceux qui cherchent à relever le défi

Lorsqu'elle est bien exécutée, cette même technologie permet d'innover en matière de produits et de services afin de fournir quelque chose de nouveau de manière plus rentable, plus rapide et plus pratique. Dans de nombreux cas, la technologie a déjà permis aux nouveaux arrivants sur le marché de perturber le statu quo, obligeant les entreprises existantes à adopter une approche plus centrée sur le client. Les résultats de l'étude révèlent un véritable engouement des clients pour l'accès en ligne aux biens et services de tous les jours, tels que les services bancaires, les voyages et l'hôtellerie. Les achats de valeur plus élevée et moins fréquents, comme l'achat d'une maison ou d'une voiture, sont encore largement effectués hors ligne. Mais ces derniers devraient connaître une évolution rapide vers l'activité en ligne, les nouveaux entrants sur le marché, tels que Cinch et Kazoo, bousculant le marché traditionnel.

### La technologie comme entrave à la proximité du client

Tous les changements technologiques ne favorisent pas automatiquement l'approche centrée client. Les plateformes numériques, telles que les sites de comparaison de prix et les agrégateurs, ont favorisé l'essor de la « gig economy » (emplois occasionnels de durée limitée), permettant aux petites entreprises d'accéder plus facilement à des marchés clients, ce qui a entraîné une croissance rapide des créations

d'entreprises et de travailleurs indépendants. Mais ces plateformes peuvent signifier que les entreprises, grandes comme petites, sont potentiellement éloignées de leurs clients, car les plateformes s'emparent des informations relatives aux clients et « contrôlent » la relation client, souvent au détriment du prestataire de services. Pour certaines entreprises, la technologie pourrait devenir un obstacle majeur à la proximité avec leurs clients.

### Être prioritairement numérique (« digital-first »), sans être uniquement numérique (« digital-only »)

Si la technologie offre des avantages considérables aux consommateurs ainsi qu'aux entreprises, elle peut également exclure certains groupes, notamment ceux qui ne disposent pas d'appareils numériques, ou qui manquent de compétences ou de confiance dans ce domaine. C'est particulièrement le cas pour les personnes appartenant à des groupes socio-économiques défavorisés. La pandémie a mis en évidence la pauvreté numérique. L'éducation passant des salles de classe physiques aux salles en ligne, de nombreuses familles ne disposaient pas des appareils ou des éléments nécessaires pour que leur enfant puisse poursuivre ses études. À cette fin, les entreprises doivent se méfier des stratégies uniquement numériques dites « digital-only ».

### Clients attentifs aux critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)

Les jeunes générations sont à l'origine d'une tendance en faveur des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) qui privilégient l'impact social et la bonne citoyenneté d'entreprise. Le développement durable est en passe de devenir un moteur essentiel afin d'établir des relations à long terme avec les clients. Des recherches menées dans 28 pays en 2020 ont révélé que 80% des ménages seraient plus heureux s'ils consommaient des biens et des services dont la source est plus durable. Les entreprises subissent une pression toujours plus forte de la part des consommateurs pour réduire les déchets, les kilomètres de carbone et l'utilisation des plastiques.<sup>5</sup> Nous constatons que ce phénomène est plus rapide sur les marchés émergents, où les tranches d'âges des consommateurs correspondent à la génération du millénaire.<sup>6</sup>

Cela dit, nos résultats révèlent qu'il existe toujours un conflit dans l'esprit des consommateurs entre commodité et durabilité. Entre ce que disent les clients et leurs actions actuelles, il peut y avoir des divergences. Pour de nombreux consommateurs, les notions de finalité sociale et de durabilité dans leurs décisions d'achat ne sont pas entièrement établies, et à ce titre, ces notions sont davantage un atout qu'une nécessité.

<sup>5</sup> Cicero/amo, [The great COVID reset: How has COVID shifted views on sustainability and climate change?](#), 2021

<sup>6</sup> Architas, [ESG investing: A global investor study](#), 2021

### L'évolution des services publics

Les changements décrits ci-dessus ne se contentent pas de refaçonner le secteur privé, mais débouchent également sur des méthodes nouvelles et innovantes de fournir les services publics traditionnels. En réponse à la pandémie, les pouvoirs publics, l'enseignement et les prestataires de soins de santé sont tous passés rapidement à de nouveaux canaux numériques pour atteindre leurs clients et utilisateurs de services. L'apprentissage à distance est devenu pour la première fois une caractéristique de l'enseignement primaire et secondaire, avec des millions d'enfants faisant l'expérience de l'enseignement à domicile. Les soins de santé à distance ont connu une forte augmentation du nombre de services de santé à distance, les médecins généralistes et les consultants hospitaliers étant contraints de recourir au téléphone et à la vidéoconférence pour s'assurer que les patients puissent continuer à accéder aux services de santé sans être exposés à la COVID-19. Certains de ces changements seront temporaires, mais beaucoup d'autres, comme les consultations hospitalières à distance et les cabinets de médecins généralistes en ligne, pourraient bien devenir des changements permanents et généralisés.

### Réponse du secteur : priorités centrées sur le client

En raison de ces changements, la façon dont les entreprises envisagent leur relation avec les clients ou les utilisateurs finaux de leurs services évolue. On constate notamment une augmentation des investissements dans les équipes chargées de l'expérience client et une augmentation du nombre de responsables clientèle dans les grandes entreprises. Près de neuf entreprises sur dix disposent désormais d'un responsable clientèle chargé de donner une voix aux clients dans le conseil d'administration. Cela dit, les 18 derniers mois ont fait ressortir la nécessité pour les entreprises de penser et d'agir de manière à placer le client au centre de toutes leurs activités. Si l'ensemble de la chaîne de valeur organisationnelle n'est pas conçu de manière à comprendre pleinement les besoins en constante évolution des clients, certaines, voire toutes les entreprises du secteur privé qui ne parviennent pas à effectuer cette transition risquent davantage d'être distancées par la concurrence.

AU SEIN DU SECTEUR PUBLIC, LE RISQUE DE NE PAS RÉPONDRE AUX BESOINS DES UTILISATEURS DES SERVICES PUBLICS ET DE DIMINUER LA RENTABILITÉ POUR LES CONTRIBUABLES EST RÉEL.

---

## Partie 2

# Aligner la stratégie commerciale avec les attentes des clients

---



# COMPRENDRE LES MOTEURS DU SUCCES

Les chefs d'entreprise d'aujourd'hui considèrent que l'expérience et la satisfaction du client ont une importance stratégique supérieure aux paramètres financiers tels que le résultat net.

LES RÉSULTATS DE  
NOTRE ENQUÊTE  
MENÉE AUPRÈS DE 501  
ENTREPRISES RÉVÈLENT  
UN CONSENSUS DANS  
TOUS LES SECTEURS :  
FAIRE DES CLIENTS UNE  
PRIORITÉ ABSOLUE FAIT  
PARTIE INTÉGRANTE  
D'UNE STRATÉGIE  
COMMERCIALE RÉUSSIE.

---

Plutôt que de se concentrer uniquement sur des paramètres financiers tels que les chiffres de vente trimestriels et les revenus annuels, les entreprises considèrent les feedbacks des clients comme un indice de la valeur commerciale.

Les chefs d'entreprise savent que la capacité à anticiper l'évolution des besoins et des attentes des clients, et à intégrer ces informations dans la stratégie commerciale, la conception des produits et les opérations, renforce la fidélité des clients et contribue à garantir des performances commerciales durables à long terme.

Toutefois, nos recherches montrent qu'il existe des différences sectorielles quant à la mesure dans laquelle les entreprises ont adopté l'approche centrée client. Il convient également de noter que la volonté des chefs d'entreprise de citer les éléments en rapport avec le client en tant que moteurs essentiels à la réussite peut être le reflet de leurs ambitions, plutôt que la preuve que leur modèle d'entreprise actuel repose sur cet état d'esprit. Des questions banales telles que la nécessité de faire face à la pression des coûts empêchent souvent les entreprises de concrétiser leur ambition de mieux se centrer sur le client.



# RÉSULTATS CLÉS

LORSQU'ON DEMANDE AUX CHEFS D'ENTREPRISE CE QU'ILS CONSIDÈRENT COMME LES PRINCIPAUX MOTEURS DE LEUR SUCCÈS, ILS RÉPONDENT LE PLUS SOUVENT QU'IL S'AGIT PRINCIPALEMENT DE MESURES LIÉES À LA CLIENTÈLE



**43%**

EXPÉRIENCE CLIENT



**37%**

SATISFACTION



**35%**

QUALITÉ DES PRODUITS OFFERTS

CES FACTEURS LIÉS À LA CLIENTÈLE ÉCLIPSENT LES BESOINS FINANCIERS TELS QUE :



**22%**

DE PROFITS PLUS IMPORTANTS



**20%**

D'AUGMENTATION DES REVENUS



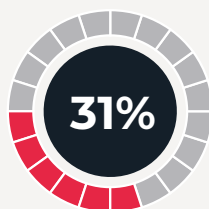
**16%**

DE PART DE MARCHÉ

L'APPROCHE CENTRÉE CLIENT VARIE SELON LES DIFFÉRENTS SECTEURS REPRÉSENTÉS DANS NOTRE ENQUÊTE

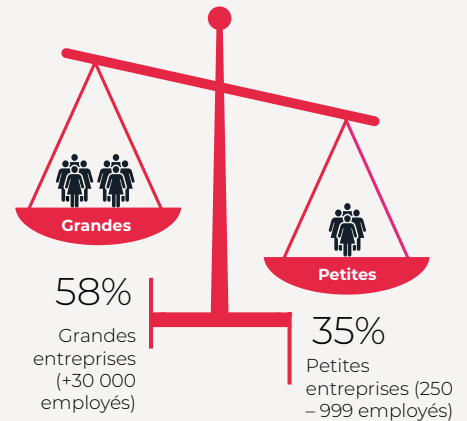


LES ENTREPRISES FMCG (BIENS DE CONSOMMATION À ROTATION RAPIDE) CONSIDÈRENT L'EXPÉRIENCE DU CLIENT COMME UN MOTEUR IMPORTANT POUR LEUR SUCCÈS



CE CHIFFRE CHUTE À 31% DANS LE SECTEUR PUBLIC, QUI OPÈRE SOUVENT DANS UN ENVIRONNEMENT MOINS CONCURRENTIEL

LES PETITES ENTREPRISES SONT BEAUCOUP MOINS SUSCEPTIBLES QUE LES GRANDES ENTREPRISES DE CITER COMME MOTEURS DE RÉUSSITE DE LEUR ACTIVITÉ, LA QUALITÉ DU SERVICE À LA CLIENTÈLE ET LA SATISFACTION DES CLIENTS

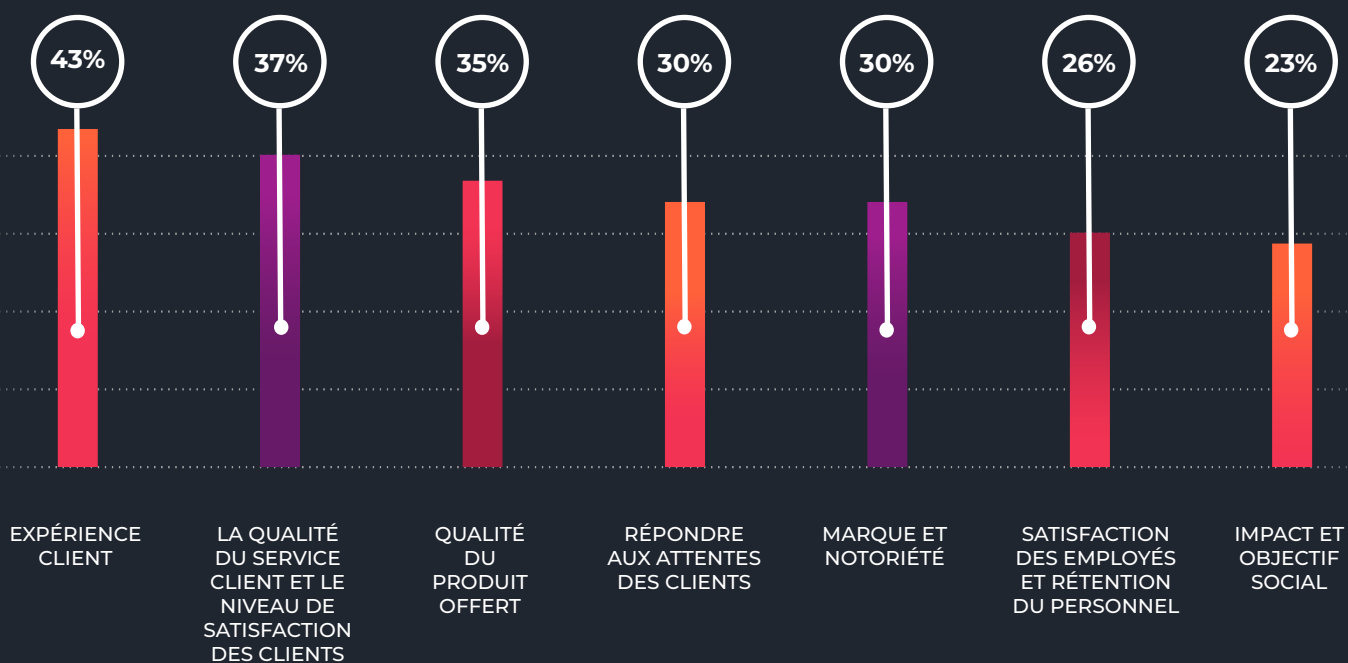


**NOTORIÉTÉ DE LA MARQUE**

**30%**

DANS L'ENSEMBLE, LA MARQUE ET LA NOTORIÉTÉ SONT ÉGALEMENT MOINS BIEN CLASSÉES QUE LES FACTEURS LIÉS À LA CLIENTÈLE

## QUELS SONT LES PRINCIPAUX MOTEURS DE RÉUSSITE DE VOTRE ORGANISATION ?



# ÉTUDE DE CAS

## Garder une oreille attentive même à 38 000 pieds d'altitude

La connaissance du client:

Sophie Dekkers Directrice commerciale, easyJet



**Supervisant le réseau, la planification, les horaires, le commerce et l'aspect numérique, Sophie Dekkers est chargée de veiller à ce que l'innovation dans tous les domaines d'activité d'easyJet soit guidée par un état d'esprit centré sur le client. Après avoir passé 14 ans à aider la compagnie aérienne à devenir un leader du secteur de l'aviation, Sophie partage ses connaissances sur ce qu'il faut faire pour créer une approche centrée client à l'ère du numérique.**

### Une culture de l'obsession-client

EasyJet se distingue dans le secteur de l'aviation en offrant à ses clients une expérience optimale. En tant qu'organisation, nous encourageons une culture de l'obsession-client. Au-delà de notre équipe clientèle, nous disposons également d'un réseau de « champions » de la clientèle dans de nombreux secteurs de l'entreprise, chargés de veiller à ce que nous prenions nos décisions en pensant au client, qu'il s'agisse de la programmation, de l'expérience en vol ou de l'accessibilité. Avec les perturbations causées par la pandémie au cours des 18 derniers mois, faire en sorte que nos clients se sentent vraiment pris en charge a été notre priorité numéro un, et nous avons développé notre système de billetterie flexible et notre politique de remboursement simple.

### En route vers le « digital-first »

Un élément clé de notre stratégie client consiste à digitaliser progressivement l'ensemble du parcours client. Pour y parvenir, nous nous lançons dans un défi consistant à reconstruire notre plateforme commerciale et à améliorer considérablement la fonctionnalité de nos systèmes de gestion. Nous voulons que les clients qui utilisent notre application aient l'impression qu'easyJet les accompagne depuis le trottoir jusqu'à l'avion et inversement. Cependant, nous sommes conscients qu'il existe différents niveaux de confiance parmi les clients lorsqu'il s'agit d'utiliser la technologie digitale. Il est vraiment important pour nous de répondre aux besoins de tous nos clients, et la transition vers le « digital-first » ne signifie certainement pas que nous travaillerons en « digital-only ».

### Utiliser les données afin de créer des expériences sur mesure

Trouver un moyen de tirer parti du potentiel des données que nous collectons est l'un des plus grands défis auxquels nous sommes confrontés.

Le fait que nos données soient stockées dans de multiples bases de données représente une énorme opportunité non exploitée. En regroupant le tout en une seule plateforme, nous serons en mesure d'exploiter efficacement les données pour la segmentation des clients, ce qui va changer la donne pour nous en tant qu'entreprise. Une segmentation plus intelligente nous permettra d'offrir à tous les clients une expérience beaucoup plus personnalisée. Bien sûr, le fait d'être davantage axé sur les données signifie que nous devons redoubler d'efforts en matière de sécurité des données. La protection des données a sans aucun doute été notre principal domaine d'investissement, car nous devons garantir la sécurité avant de pouvoir envisager d'innover dans d'autres secteurs d'activité.

### Retour aux sources

Bien que nous ayons eu la chance de connaître une croissance considérable au cours de la dernière décennie, je pense que la prochaine étape pour easyJet est de revenir à notre état d'esprit initial de précurseur. Pour aller de l'avant, il faut observer ce que les marques émergentes d'aujourd'hui réussissent à accomplir et apprendre des autres secteurs. Nous lançons également un nouveau centre d'innovation où nous invitons tout le monde – des membres de l'équipage jusqu'aux membres du siège social – à nous aider à trouver la prochaine grande idée dans le domaine de l'aviation. Mais par-dessus tout, la voix que nous devons écouter le plus attentivement est celle du client. easyJet Community, que j'ai créé il y a 13 ans, est devenu depuis un forum en ligne regroupant des milliers de clients à travers l'Europe. Ce forum offre non seulement une plateforme permettant aux clients de partager leurs expériences, mais il nous donne également l'occasion de tester de nouvelles idées et de nous assurer que nous utilisons les feedbacks des clients de manière significative pour élaborer notre stratégie globale.

# TRANSFORMER LES ENTREPRISES POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES CLIENTS EN CONSTANTE ÉVOLUTION

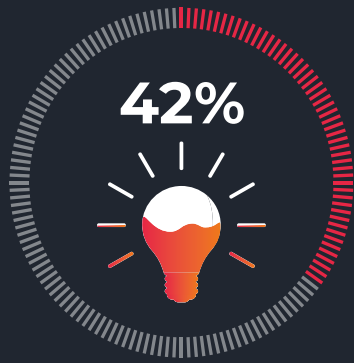
LES CHEFS D'ENTREPRISE SAVENT QUE LA RÉUSSITE PASSE PAR LA SATISFACTION DES CLIENTS

Les entreprises soucieuses de comprendre les besoins spécifiques des clients et de leur offrir une expérience optimale sont sur la bonne voie pour constituer une base solide de clients fidèles. Le fait de prêter une plus grande attention à la voix du client aide également les entreprises à identifier les domaines dans lesquels elles doivent améliorer ou développer les produits ou les services qu'elles offrent. Depuis début 2020, la pandémie de COVID-19 a accéléré le rythme d'évolution auquel des attentes et des préférences clients. Pour répondre à ces demandes en constante évolution, les entreprises doivent adapter leur structure organisationnelle, leurs opérations ainsi que leurs priorités stratégiques.

## QUELS SONT LES PRINCIPAUX MOTEURS DE LA TRANSFORMATION AU SEIN DE VOTRE ORGANISATION?

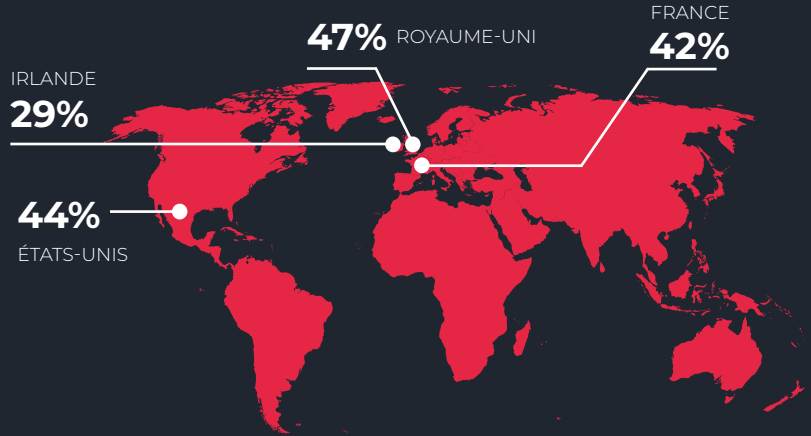


# RÉSULTATS CLÉS



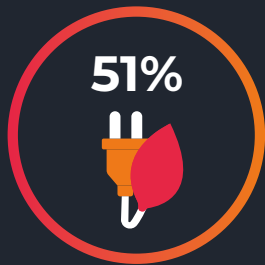
L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE EST LE PRINCIPAL MOTEUR DE LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES

## ENTREPRISES LES PLUS SUSCEPTIBLES D'INVESTIR DANS L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

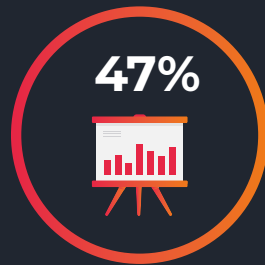


LES CHEFS D'ENTREPRISE DU SECTEUR DES SERVICES FINANCIERS, DE L'ÉNERGIE ET DES SERVICES PUBLICS SONT LES PLUS SUSCEPTIBLES DE CITER L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE COMME MOTEUR ESSENTIEL DE LA TRANSFORMATION

### SECTEUR DES SERVICES PUBLICS



### SERVICES FINANCIERS



LA RÉACTIVITÉ DES ENTREPRISES ET L'ADAPTATION À L'ÉVOLUTION DES COMPORTEMENTS DES CONSOMMATEURS SONT CONSIDÉRÉES COMME DES MOTEURS IMPORTANTS DE LA TRANSFORMATION

### SERVICES FINANCIERS



### ENTREPRISES PHARMACEUTIQUES



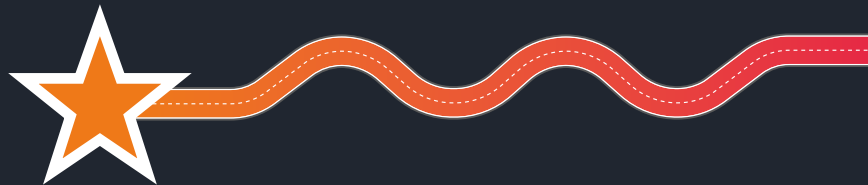
### SECTEUR PUBLIC



L'UN DES TROIS PRINCIPAUX MOTEURS DE LA TRANSFORMATION EST...

33%

LA MODERNISATION DES OPÉRATIONS COMMERCIALES



UNE DIFFÉRENCE NETTE DE PRIORITÉS EXISTE ENTRE LE SECTEUR PUBLIC ET LE SECTEUR PRIVÉ

45%

ATTÉNUER LES IMPACTS NÉFASTES DU CHANGEMENT CLIMATIQUE



39%

REMÉDIER AUX COÛTS ÉLEVÉS



29%

ATTÉNUER LES IMPACTS NÉFASTES DU CHANGEMENT CLIMATIQUE



37%

REMÉDIER AUX COÛTS ÉLEVÉS

# METTRE LES CLIENTS AU COEUR DE LA STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT DE L'ENTREPRISE

Nous avons constaté que les entreprises adoptent de plus en plus des approches centrées client afin de mesurer leur réussite et procèdent à des transformations dans un certain nombre de domaines en réponse à l'évolution des comportements clients. Mais les entreprises consacrent-elles leurs investissements à cette approche centrée client?

DANS L'ENSEMBLE, LE DÉVELOPPEMENT DURABLE APPARAÎT COMME LE PRINCIPAL PROJET STRATÉGIQUE DANS LEQUEL LES ENTREPRISES DES DIVERS SECTEURS INVESTISSENT ACTUELLEMENT.

---

Au cours de la dernière décennie, les préoccupations croissantes concernant l'impact du changement climatique ont conduit les parties prenantes à exercer une pression de plus en plus forte sur les entreprises pour qu'elles donnent la priorité à la réduction des risques environnementaux, à la réduction des émissions et à la réalisation d'objectifs d'émissions zéro. En plus d'être meilleures pour la planète, les entreprises qui investissent dans le développement durable peuvent également profiter d'une meilleure notoriété de leur marque et approfondir leurs relations avec leurs clients.

# RÉSULTATS CLÉS

LES ENTREPRISES DE SERVICES FINANCIERS SONT LES PLUS SUSCEPTIBLES D’AFFIRMER LEURS INVESTISSEMENTS DANS LE DÉVELOPPEMENT DURABLE



**50%**

PLUS DE LA MOITIÉ DES GRANDES ENTREPRISES INVESTISSENT ACTUELLEMENT DANS DES PROJETS LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

**GRANDES  
ENTREPRISES**



**53%**

**PETITES  
ENTREPRISES**



**47%**

NOUS AVONS CONSTATÉ QUE LES ENTREPRISES ADOPTENT DE PLUS EN PLUS DES APPROCHES CENTRÉES SUR LE CLIENT AFIN DE MESURER LEUR RÉUSSITE ET PROCÈDENT À DES TRANSFORMATIONS :

**DURABILITÉ**



**46%**

**MANAGEMENT DES  
TALENTS**



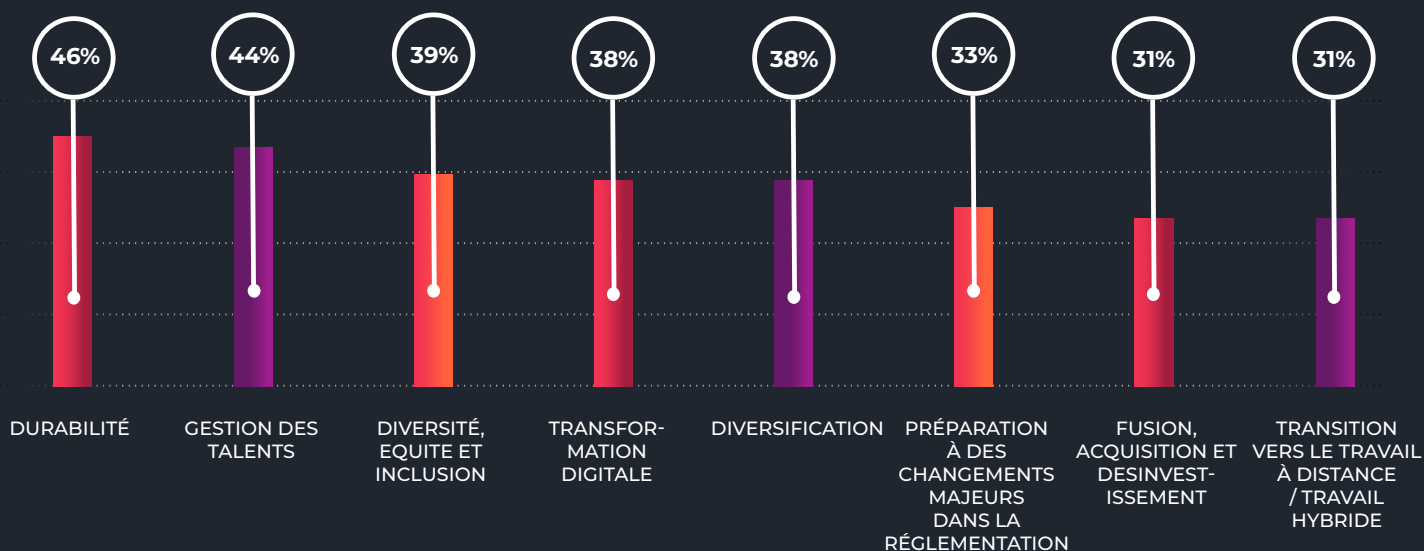
**44%**

**DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET  
INCLUSION**



**39%**

## QUELS SONT LES PROJETS STRATÉGIQUES DANS LESQUELS VOUS INVESTISSEZ ACTUELLEMENT ?

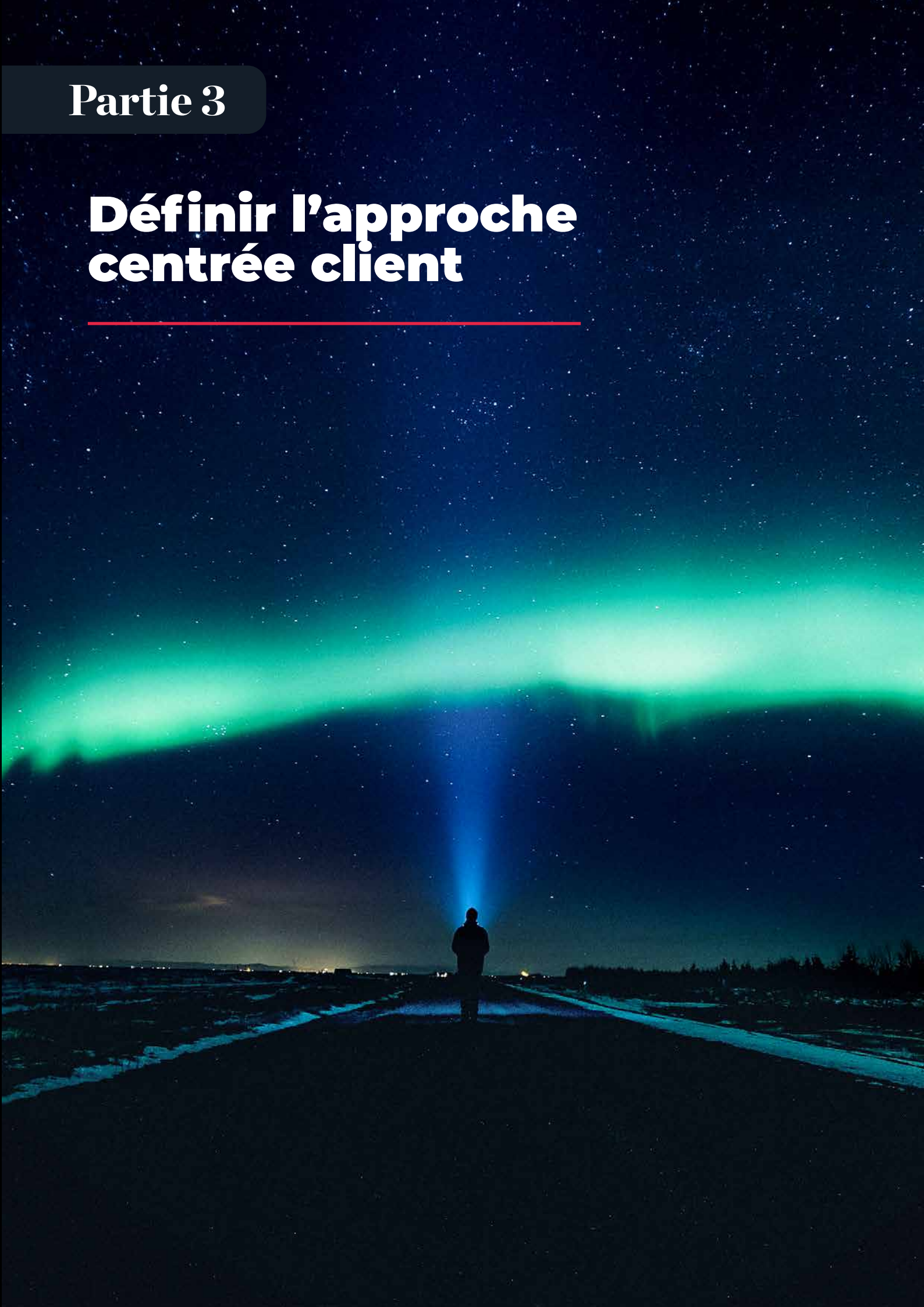




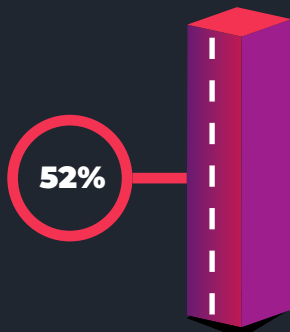
## Partie 3

# Définir l'approche centrée client

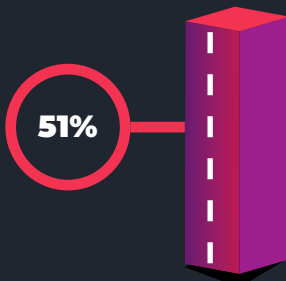
---



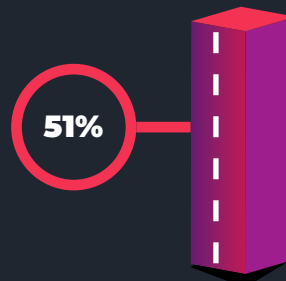
# RÉSULTATS CLÉS



LA PLUPART DES ENTREPRISES DÉFINISSENT L'ORIENTATION CLIENT COMME ÉTANT LA CONCEPTION DE PRODUITS ET DE SERVICES RÉPONDANT AUX BESOINS DES CLIENTS



LA NÉCESSITÉ DE PRENDRE EN COMPTE LES CLIENTS POUR TOUS LES ASPECTS DE L'ORGANISATION, DU MODÈLE OPÉRATIONNEL À LA FOURNITURE DE BIENS ET DE SERVICES



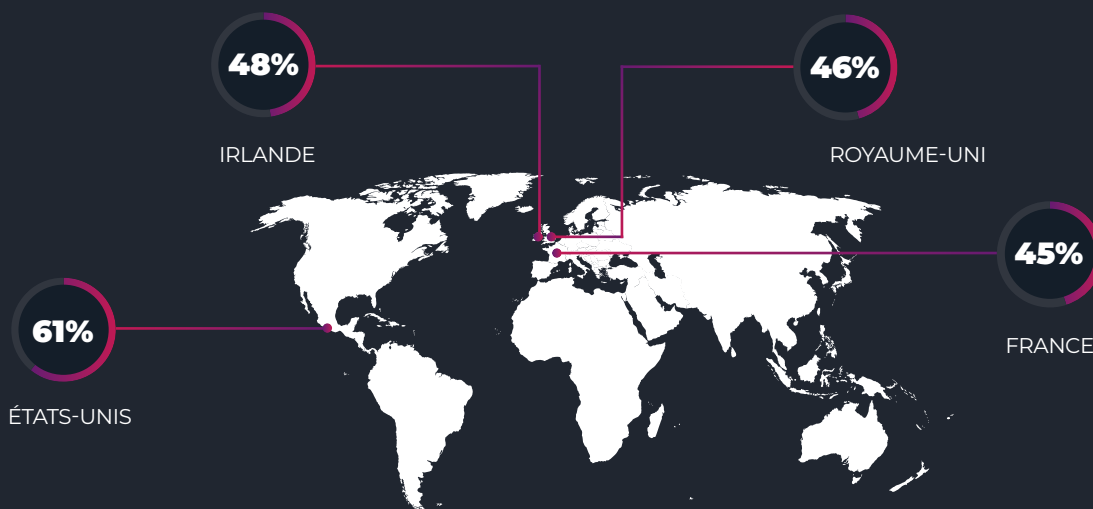
ET LE BESOIN D'UNE EXPÉRIENCE CLIENT HARMONIEUSE



## 62%

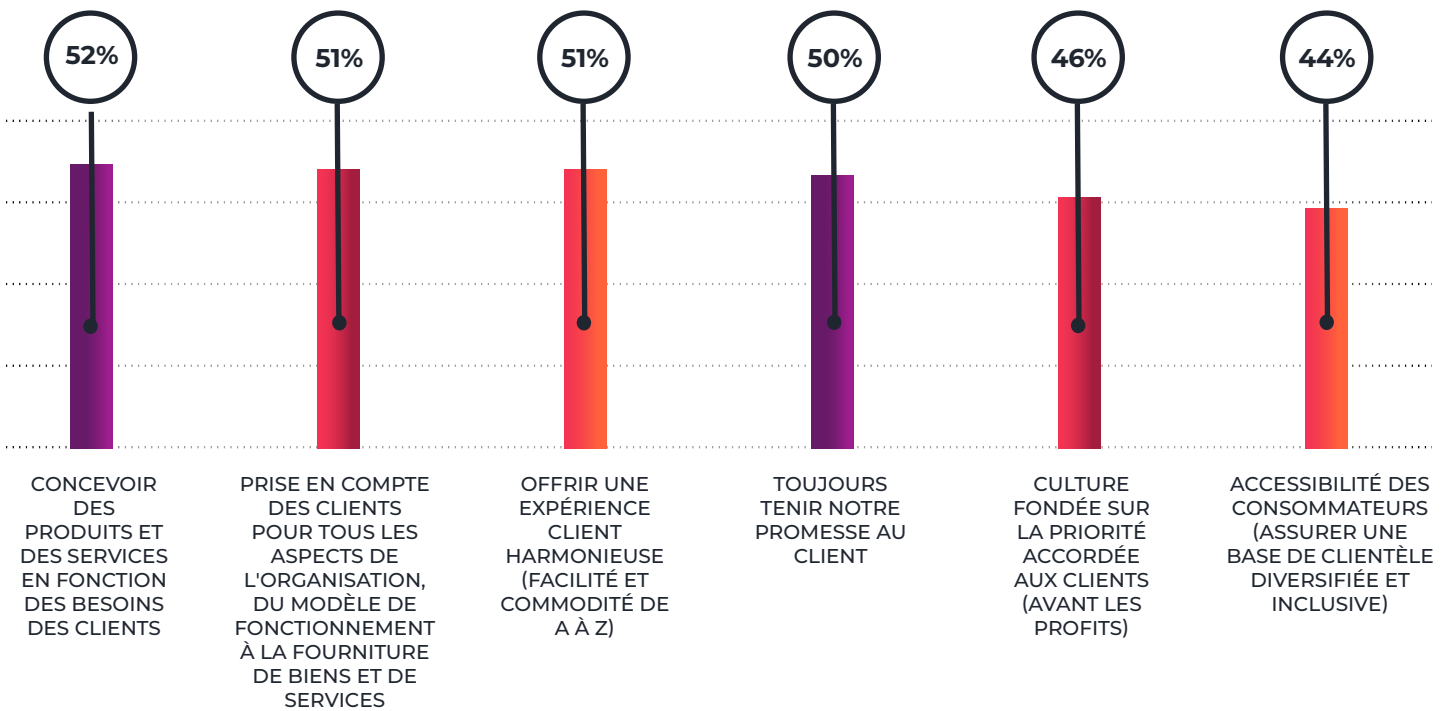
DES FMCG (BIENS DE CONSOMMATION COURANT, ALIMENTATION, BOISSONS ET TABAC) SONT LES PLUS SUSCEPTIBLES D'IDENTIFIER LA CONCEPTION DE PRODUITS ET DE SERVICES AUTOUR DES BESOINS DES CLIENTS COMME LA DÉFINITION D'UNE APPROCHE CENTRÉE CLIENT

LES ENTREPRISES AMÉRICAINES SONT LES PLUS SUSCEPTIBLES DE DÉFINIR UNE APPROCHE CENTRÉE CLIENT COMME ÉTANT UNE EXPÉRIENCE CLIENT HARMONIEUSE. LE CHIFFRE EST BIEN PLUS BAS EN IRLANDE, AU ROYAUME-UNI ET EN FRANCE



La majorité des chefs d'entreprise identifient facilement les caractéristiques de l'approche centrée client, mais pas de manière prépondérante. La compréhension est plus grande au sein de la communauté d'affaires américaine et dans les secteurs de consommation tels que les produits FMCG, l'alimentation, les boissons et le tabac.

## COMMENT DÉFINISSEZ-VOUS L'ORIENTATION CLIENT DANS VOTRE ORGANISATION?



Bien que les entités du secteur public aient du retard dans leur compréhension de l'approche centrée client par rapport aux entreprises du secteur privé, un changement notable s'est produit ces dernières années. Les organisations financées par le gouvernement ont mis l'accent sur l'importance de fournir une expérience excellente à leurs utilisateurs finaux. Comme le décrit Carolyn Colvin, ancienne commissaire intérimaire de l'administration américaine de la sécurité sociale (SSA) :

« De mon point de vue, nos clients n'ont pas le choix lorsqu'il s'agit d'utiliser nos services. Ils ne peuvent pas aller chez un concurrent si nous ne sommes pas performants. Nous avons donc une responsabilité encore plus grande que le secteur privé pour offrir une expérience optimale à nos clients. »<sup>7</sup>

Dans le secteur privé, les dirigeants d'entreprise considèrent que les avantages de l'approche centrée client se traduisent par une fidélisation accrue des clients, qui se traduit par une meilleure rétention des clients, des revenus plus élevés et une plus grande rentabilité. Toutefois, la rentabilité des clients à long terme peut différer suivant le type d'activité de l'entreprise ou de l'organisme public (B2B ou B2C).

Dans le secteur public, la motivation pour mieux se centrer client est souvent absente (en raison de l'absence de concurrence). En effet, bon nombre des résultats de notre enquête montrent que les dirigeants du secteur public ont été lents à s'adapter aux nouvelles technologies ou à l'approche centrée client. Lorsque les dirigeants se sont adaptés à ces changements, c'est souvent dans le but d'assurer une prestation de services équitable et une utilisation plus efficace des fonds publics.

<sup>7</sup> McKinsey & Company, [Building a long-term customer-experience vision at the Social Security Administration](#), 2017 Interview

# LE DÉCALAGE ENTRE LES RÉSULTATS CLÉS DES ATTENTES CLIENTS ET LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Lorsqu'on tente de définir les caractéristiques de l'approche centrée client, nos recherches révèlent un décalage important entre ce que les consommateurs attendent et ce que les entreprises pensent qu'ils attendent.

Les entreprises et les consommateurs s'accordent sur le fait qu'une expérience client optimale est l'une des trois principales attentes des clients lorsqu'ils font appel à une entreprise. Toutefois, les consommateurs privilégient la qualité des produits et des services et le meilleur rapport qualité-prix comme leurs deux principales attentes vis-à-vis d'une entreprise. En revanche, les entreprises perçoivent des éléments opérationnels tels que la fourniture de biens et de services en ligne ou l'innovation dans les produits comme étant les autres principales attentes des clients.

Les implications de ce décalage sont sans aucun doute importantes. Dans le contexte des 18 derniers mois, il est peut-être compréhensible que les dirigeants du monde des affaires considèrent la fourniture de biens et de services en ligne comme la plus grande attente des clients, mais il est important que les entreprises trouvent le juste équilibre entre une stratégie « digital-first » et « digital-only ». Il existe également une tension évidente entre ce que veulent les consommateurs en termes de qualité des produits, de prix et d'expérience, d'une part, et la finalité de l'activité d'une entreprise, d'autre part. Seulement 4% des consommateurs ont déclaré que l'engagement d'une entreprise en faveur de l'environnement et du développement durable était le plus important pour eux.

# RÉSULTATS CLÉS

LORSQU'ON LEUR A DEMANDÉ DE DÉFINIR LA PRINCIPALE CARACTÉRISTIQUE QUE LES CLIENTS ATTENDENT DES ORGANISATIONS QU'ILS UTILISENT, LES CHEFS D'ENTREPRISE ONT IDENTIFIÉ LES TROIS PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES SUIVANTES



1.

FOURNIR DES BIENS ET DES SERVICES EN LIGNE



2.

UNE EXPÉRIENCE CLIENT OPTIMALE



3.

INNOVATION DES PRODUITS

EN REVANCHE, LES CONSOMMATEURS IDENTIFIENT UN TRIO DE TÊTE DIFFÉRENT, CE QUI MET EN ÉVIDENCE LE FOSSÉ ENTRE LA DIRECTION ET LES CONSOMMATEURS



1.

QUALITÉ DES BIENS / SERVICES



2.

MEILLEUR RAPPORT QUALITÉ-PRIX DU MARCHÉ



3.

UNE EXPÉRIENCE CLIENT OPTIMALE

# DÉFINITION DE BONNE ET MAUVAISE EXPÉRIENCE CLIENT

Les consommateurs ont des préférences bien ancrées, mais ils savent aussi reconnaître et apprécier une bonne expérience client.

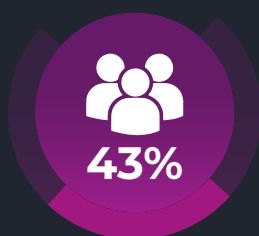
Le respect des promesses et des engagements (18%) est la caractéristique la plus importante d'une bonne expérience client ; un personnel bien informé et amical est également apprécié des consommateurs lorsqu'on leur demande de se souvenir d'une bonne expérience récente. Cela démontre clairement que, malgré les améliorations en matière de services digitaux, le contact humain est essentiel à la perception d'une bonne expérience client par de nombreux consommateurs. Cela dit, il semble y avoir une évolution parmi les différentes générations de consommateurs.

Les consommateurs âgés de 55 ans et plus sont deux fois plus nombreux (18%) à considérer la facilité avec laquelle ils peuvent contacter une personne réelle comme l'élément le plus important d'un bon service, contre 9% pour les 18-34 ans. Ce changement générationnel met en évidence les avantages d'une approche multi-canal sur les marchés de la vente au détail où les clients se répartissent souvent entre plusieurs catégories démographiques.

## Les trois principales sources d'irritation des consommateurs



TEMPS D'ATTENTE  
LORS DES APPELS



PERSONNEL MAL  
FORMÉ



MANQUE DE  
RÉACTIVITÉ

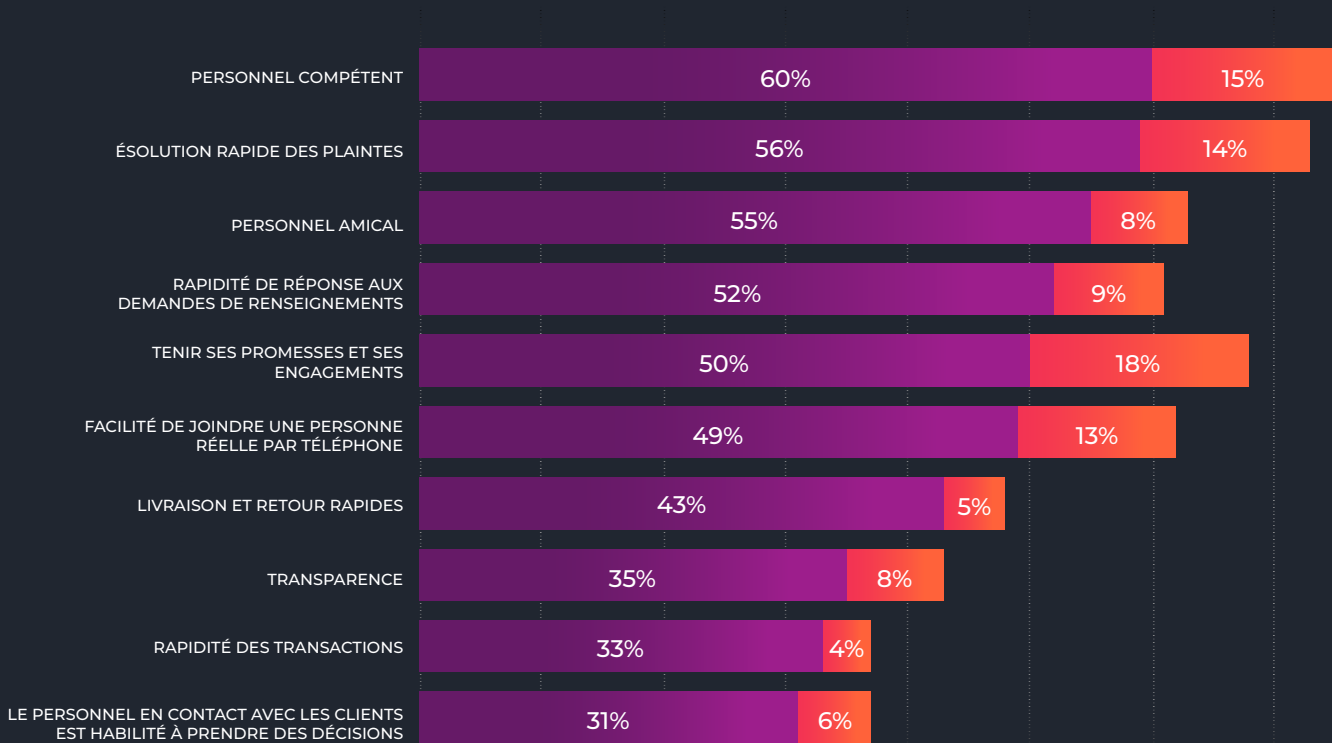
## EN PENSANT AUX EXPÉRIENCES RÉCENTES QUE VOUS AVEZ EUES AVEC VOS CLIENTS, A QUOI RESSEMBLE UN BON SERVICE? ET QUEL EST L'ÉLÉMENT LE PLUS IMPORTANT?



Élément important d'un bon service



Élément le plus important



## Partie 4

# Faire de l'approche centrée client une réalité

---





Au sens le plus large, la mise en œuvre de l'approche centrée client se résume à quatre sous-domaines clés : la conception de l'organisation et des moyens de communication ; la mesure, l'évaluation, la collecte des données et une analyse efficace ; le recrutement et le management des talents ; et une communication efficace.

# RÉSULTATS CLÉS

Les entreprises interrogées ont indiqué un large éventail de moyens pour mettre en œuvre une approche centrée client. Deux entreprises sur cinq indiquent que les politiques de recrutement et l'embauche de personnel constituent le principal moyen par lequel elles mettent en œuvre une approche centrée client, suivi par la prise en compte des feedbacks clients et de la structure organisationnelle. Rien de surprenant à cela, puisque, comme indiqué dans la première partie, le management des talents est le deuxième sujet stratégique dans lequel les entreprises interrogées ont le plus investi.



**40%**

POLITIQUES DE RECRUTEMENT



**38%**

FEEDBACK CLIENTS



**34%**

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

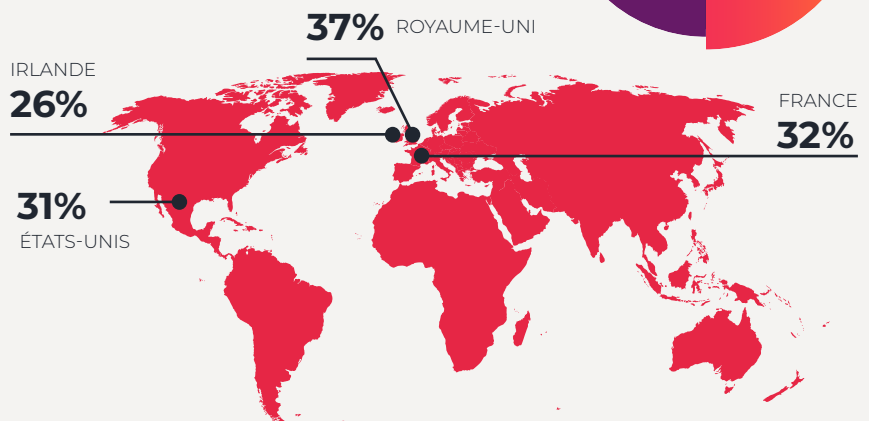
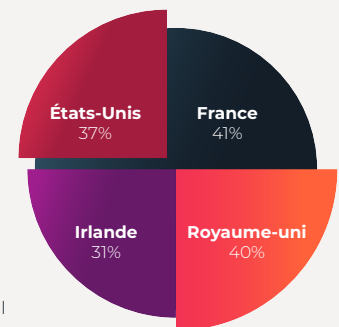
Les entreprises françaises sont les plus susceptibles d'accorder la priorité à la prise en compte des feedbacks et des plaintes des clients



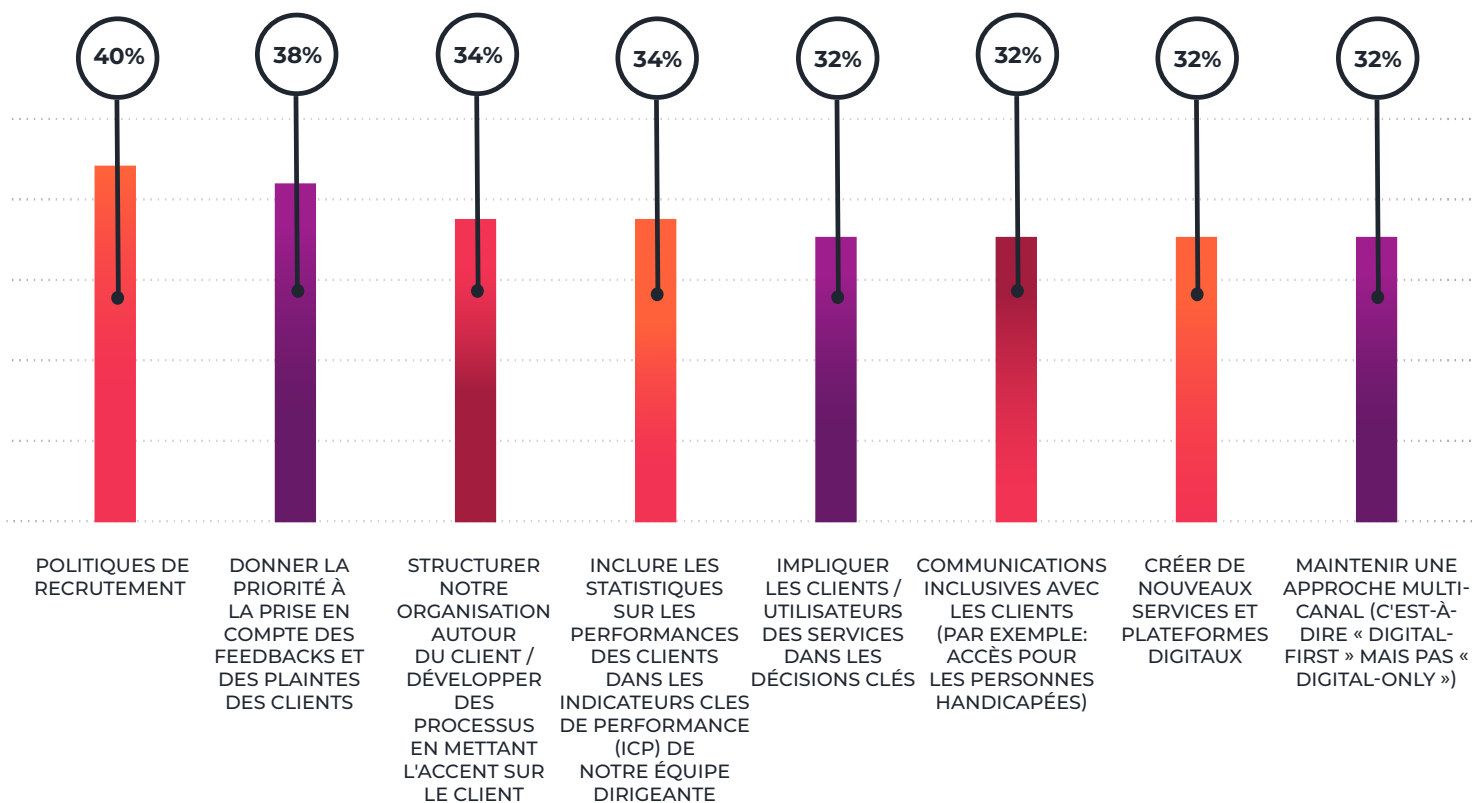
**37%**

Les entreprises du secteur des services financiers sont de loin les plus susceptibles d'affirmer qu'elles mettent en pratique une approche centrée client en l'intégrant dans la conception des produits et des services

LES ENTREPRISES BRITANNIQUES SONT LES PLUS SUSCEPTIBLES DE METTRE EN ŒUVRE LA PRESTATION DE SERVICES DIGITAUX



## COMMENT VOTRE ORGANISATION MET-ELLE EN OEUVRE L'APPROCHE CENTRÉE CLIENT?



### 1. Conception organisationnelle

#### Préparer les entreprises à offrir une expérience client exceptionnelle

L'expérience client n'a pas seulement explosé en tant que terme, mais aussi en tant que domaine de pratique commerciale. On prévoit que les dépenses consacrées aux technologies en matière d'expérience client atteindront 641 milliards de dollars américains en 2022.<sup>8</sup> Comme indiqué dans la section précédente, l'expérience client est considérée comme le principal moteur par les chefs d'entreprise (43%), suivi par la qualité du service client et les niveaux de satisfaction (37%).

#### Soutien des dirigeants de l'approche centrée client

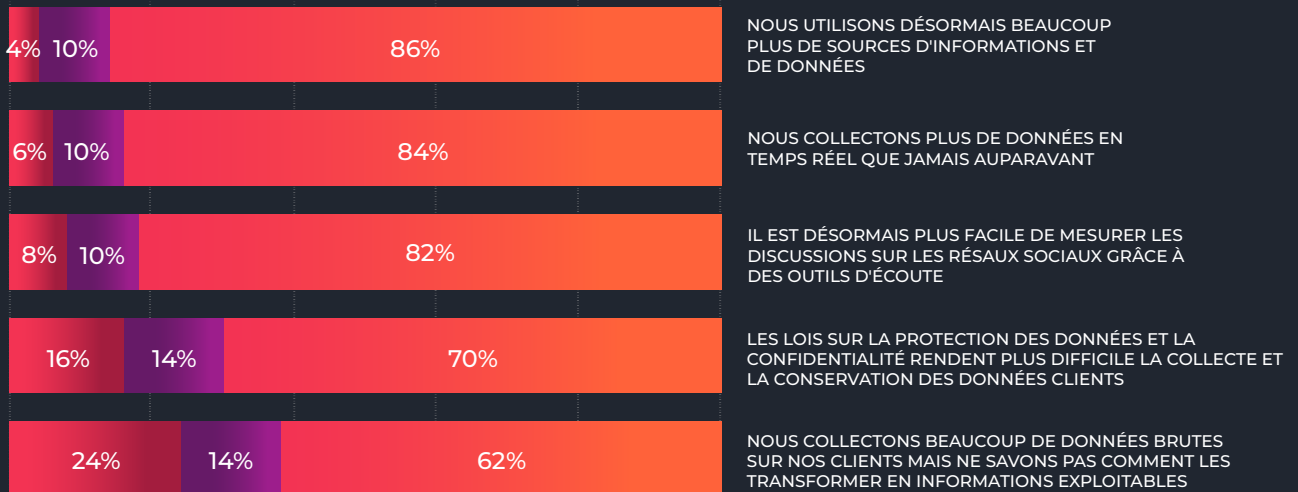
Pour réussir, il est nécessaire que l'organisation soit soutenue par le conseil d'administration dans son effort de mise en œuvre d'une approche centrée client. Le fait de confier la supervision à un cadre supérieur permet de définir clairement les responsabilités et les obligations de chacun en matière d'expérience client au sein de l'entreprise. Il n'est donc pas surprenant que près de 90% des entreprises disposent d'un directeur chargé de l'expérience ou d'un cadre équivalent, contre 65% en 2017.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> International Data Corporation, [Spending on Customer Experience Technologies Will Reach \\$641 Billion in 2022, According to New IDC Spending Guide](#), 2019

<sup>9</sup> Gartner, [Gartner Says Nearly 90% of Organizations Now Have a Chief Experience Officer or Chief Customer Officer or Equivalents](#), 2020

## DANS QUELLE MESURE ÊTES-VOUS D'ACCORD AVEC LES AFFIRMATIONS SUIVANTES?

● Pas d'accord ● Pas sûr ● D'accord



## 2. Mesures, statistiques, collecte de données et analyse efficace

Avant la pandémie, l'utilisation des données pour dresser un tableau des besoins et des désirs des clients était déjà en voie de développement. Grâce à la digitalisation et aux progrès technologiques, les particuliers et les entreprises passent de plus en plus par Internet, tout comme leurs données.

La pandémie a entraîné une croissance exponentielle encore plus importante de la disponibilité des données des clients. Les fermetures nationales ont laissé de nombreuses entreprises face à un choix simple : passer à une activité en ligne ou arrêter leurs opérations. Par conséquent, au cours du premier trimestre de la pandémie, le commerce électronique aux États-Unis a connu l'équivalent de dix ans de croissance en 90 jours.<sup>10</sup> Chaque interaction entre une entreprise et un individu offre une nouvelle occasion de collecter davantage de données. Les résultats de nos recherches reflètent la croissance rapide du volume de données sur les consommateurs au cours des dernières années.

- 84% des chefs d'entreprise interrogés conviennent ou sont tout à fait d'accord pour dire qu'ils collectent plus de données en temps réel que jamais auparavant.
- Alors que 86% conviennent ou sont tout à fait d'accord pour dire qu'ils utilisent désormais beaucoup plus de sources d'information et de données.

L'afflux d'une plus grande quantité de données pour les entreprises ne signifie pas nécessairement que ces dernières sont mieux informées sur leurs clients. Le fait de disposer d'un tel volume de données provenant de diverses sources pose un nouveau défi : éliminer les données parasites et les transformer en informations exploitables.

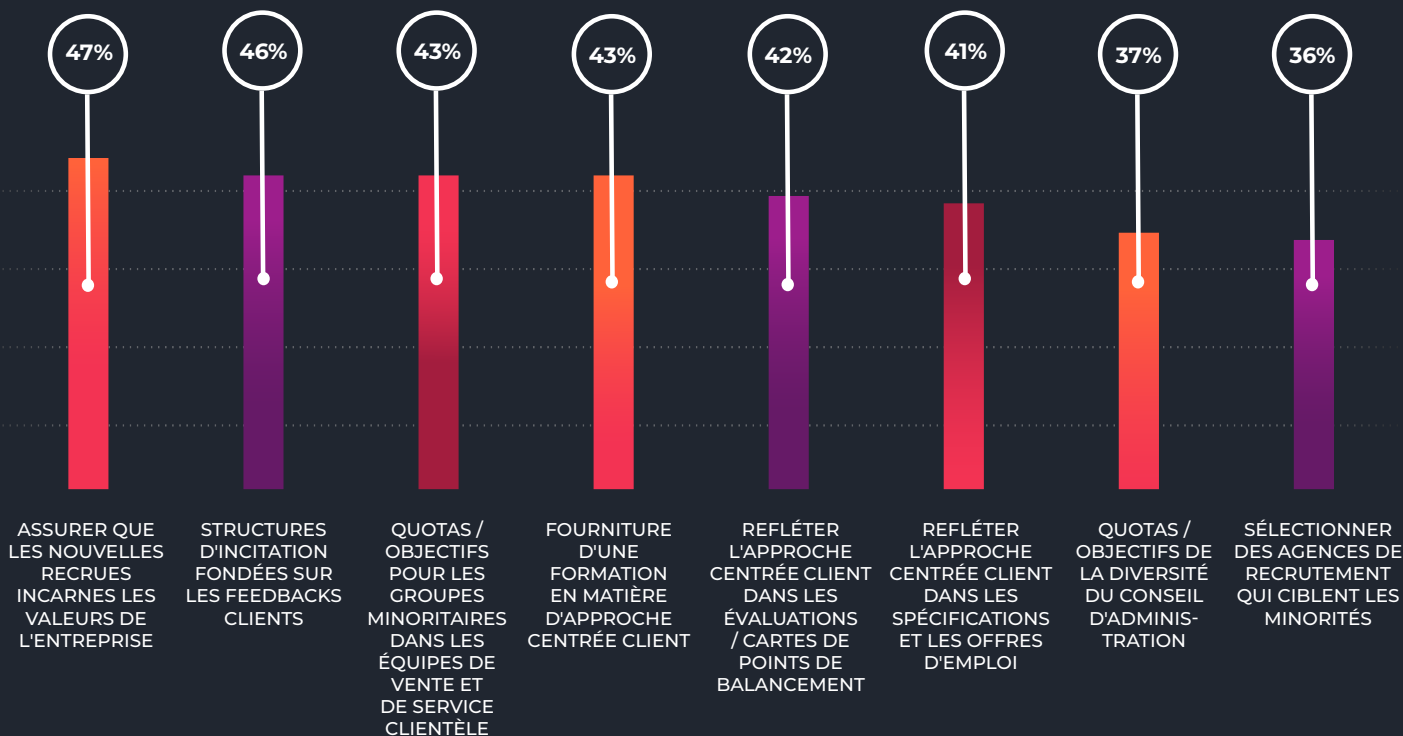
- Près des deux tiers (62%) des entreprises interrogées conviennent ou sont tout à fait d'accord pour dire qu'elles collectent beaucoup de données brutes sur les clients, mais qu'elles ne savent pas comment les transformer en informations exploitables.
- L'enquête sur les services analytiques de la Harvard Business Review révèle que seulement 3% des organisations utilisent toutes les données clients qu'elles recueillent, 20% déclarent utiliser la plupart de leurs données clients, tandis que 71% disent en utiliser très peu, voire seulement une partie.<sup>11</sup>
- En outre, notre étude révèle que 65% des entreprises reconnaissent que les organisations prennent souvent des décisions sans tenir compte de l'avis du client et de ses feedbacks.

Les données clients de qualité servent de repères à toute entreprise qui cherche à adopter une approche centrée client. À leur tour, la science des données, l'exploitation de grandes quantités de données et l'application efficace des technologies prédictives peuvent également permettre aux organisations de voir ce qui est à venir. Toutefois, l'exploitation des données relatives aux clients pose d'autres problèmes importants. Comme nous l'expliquons plus en détail dans la partie 5, si les données ne sont pas correctement gérées, ces dernières risquent de causer des dommages importants tant sur le plan financier que sur celui de la notoriété de la marque.

<sup>10</sup> Segment, *The CDP Report 2021: A new era for Customer Data Platforms*, February 2021

<sup>11</sup> Harvard Business Review Analytic Services Survey, 2017

## DE QUELLE MANIÈRE VOS PROCESSUS DE RECRUTEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT SONT-ILS MIS EN PLACE POUR GARANTIR UN ÉTAT D'ESPRIT OU UNE CULTURE CENTRÉE CLIENT ?

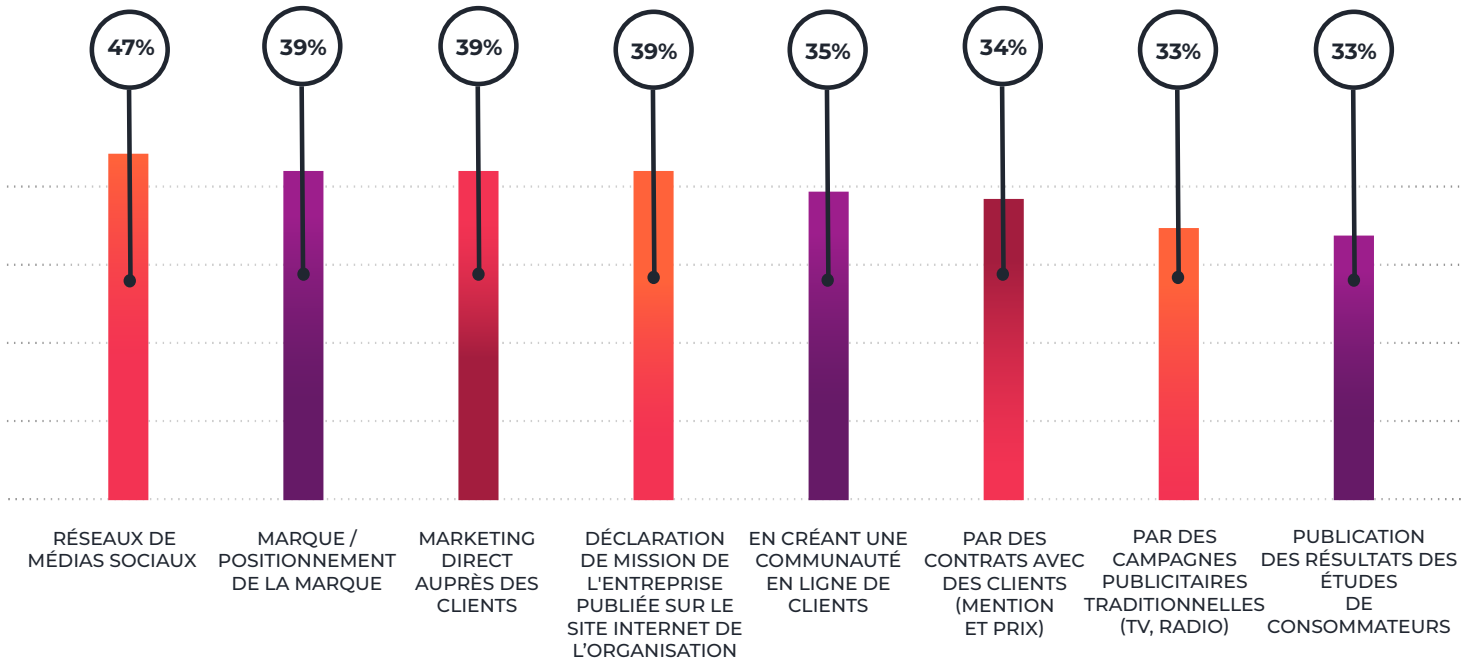


### 3. Recrutement et management des talents

Le recrutement et le management des talents sont parmi les principaux facteurs qui influencent et façonnent la culture d'une organisation. Comme indiqué tout au long de ce rapport, les priorités stratégiques des chefs d'entreprise s'alignent sur la nécessité d'être centré sur le client, avec un accent particulier sur les niveaux de satisfaction des clients, mais la mise en œuvre de ces visions stratégiques et du changement sur le terrain représente un défi important.

La représentation des groupes minoritaires au sein des équipes de vente et de service clientèle est le troisième moyen utilisé par les entreprises pour garantir une approche centrée client (43%). Quel que soit le secteur, les clients sont susceptibles d'être un public diversifié, de races et de milieux sociaux différents, avec des capacités physiques et mentales différentes. C'est pourquoi, pour être centré sur le client, il est essentiel de disposer d'un personnel diversifié, capable de communiquer efficacement avec différents groupes de personnes, de faire preuve d'empathie à leur égard et de comprendre réellement leurs besoins. Cela permet également aux entreprises de s'assurer que leurs produits ou services sont conçus pour un public diversifié.

## DE QUELLE MANIÈRE VOTRE ORGANISATION COMMUNIQUE-T-ELLE SON ENGAGEMENT ENVERS L'APPROCHE CENTRÉE CLIENT?



### 4. Communication efficace

Traditionnellement, l'engagement envers les clients et l'approche centrée client sont souvent reflétés dans le positionnement de la marque ou communiqués par des moyens tels que le marketing direct, ou même mis en évidence dans la déclaration de mission de l'entreprise. Les réseaux sociaux ont cependant changé la donne et leur impact indéniable.

- Les réseaux sociaux sont, de loin, le moyen le plus facilement identifié par les entreprises pour communiquer leur engagement en faveur d'une approche centrée client (47%).
- Les entreprises de produits FMGC sont les plus susceptibles de citer les réseaux sociaux comme moyen de communiquer leur engagement en faveur d'une approche centrée client (53%).

Les réseaux sociaux, actifs 24 heures sur 24, ont tout changé pour les entreprises, en particulier celles qui vendent directement aux consommateurs finaux. En d'autres termes, il ne suffit plus aux marques d'être centrées client pendant les heures de bureau traditionnelles. Un engagement rapide est attendu sur les réseaux sociaux : 83% des individus dans le monde attendent des marques qu'elles répondent sur les réseaux sociaux dans les 24 heures et 46% dans l'heure.<sup>12</sup>

La nature très publique des réseaux sociaux renforce également leur importance. Alors qu'une plainte unique est prise en charge par un seul représentant dans un centre d'appels, une plainte ou un problème sur les réseaux sociaux peut être vu par des centaines, voire des milliers d'autres clients.

Mais communiquer une approche centrée client via les réseaux sociaux n'est pas seulement réactif. Les entités de type « challenger » et « start-up », ainsi que les marques qui veulent éviter de perdre leur pertinence, ont exploité le pouvoir des réseaux sociaux afin de créer voire de rétablir une identité de marque à travers laquelle les clients se reconnaissent.

Il est important pour les entreprises d'éviter de devenir trop dépendantes des feedbacks sur les réseaux sociaux pour évaluer le ressenti des clients. Sur chacune des différentes plateformes sociales, certains groupes démographiques sont plus fortement représentés que d'autres. Sur Twitter, par exemple, les utilisateurs âgés de 30 à 49 ans constituent le groupe d'âge le plus important, tandis que la majorité des utilisateurs de TikTok ont entre 18 et 24 ans. Les entreprises doivent également surveiller les feedbacks des clients ailleurs que sur les réseaux sociaux, afin de s'assurer qu'ils prennent en compte toutes les voix des clients, et pas seulement les plus fortes.

<sup>12</sup> Microsoft Dynamics 365, *State of Global Customer Service Report*, 2019

# ÉTUDE DE CAS

## Exploiter le pouvoir des réseaux sociaux : Chipotle et TikTok

Une bonne campagne sur les réseaux sociaux peut permettre de relancer la notoriété d'une marque, notamment auprès des jeunes générations. En 2019, la chaîne mondiale de restaurants Chipotle connaissait une perte d'intérêt pour sa marque et peinait à maintenir la croissance de ses ventes. Dans le cadre de leurs efforts pour trouver une nouvelle stratégie de marketing, ils ont décidé de tenter leur chance avec le nouveau réseau social alors émergent, TikTok. La collaboration dans le cadre d'un défi « hashtag » (#ChipotleLidFlip) a été l'un des premiers cas de partenariat entre une marque mondiale de restauration et la plateforme de partage de vidéos. Après l'immense succès du premier défi, Chipotle et TikTok ont poursuivi leur partenariat en lançant d'autres campagnes uniques et très populaires (par exemple, #GuacDance), qui ont atteint 430 millions de vues dans le monde.

En conséquence, Chipotle a enregistré une croissance de 88% de ses ventes en digital et une croissance de 14,6% propulsant le chiffre d'affaires de la marque à 1,4 milliard de dollars US pour le troisième trimestre 2019. En tirant parti des tendances des réseaux sociaux, la chaîne de restaurants a réussi à attirer des clients plus jeunes et à retrouver sa pertinence en tant que marque.

**88%**  
DE CROISSANCE  
DES VENTES EN  
DIGITAL



**430**  
DE MILLIONS DE  
VUES DANS LE  
MONDE



# ÉTUDE DE CAS

## Changement dans le secteur pharmaceutique et des sciences de la vie

La connaissance du client : Pat Thistlethwaite, Directeur de l'Expérience Utilisateur, Havas Health & You, et Directeur Général de Havas Health CX



**Avec plus de 17 ans d'expérience dans le secteur pharmaceutique, Pat Thistlethwaite s'efforce de remettre en question les paradigmes existants dans une industrie traditionnellement centrée sur les marques en montrant à ses clients les résultats commerciaux mesurables qu'ils peuvent obtenir en mettant en œuvre une vision centrée client. Pat travaille avec des entreprises pharmaceutiques mondiales, les conseillant sur la manière de mettre en place une véritable approche centrée client en exploitant efficacement les talents, les données et la technologie.**

### Passer d'une approche centrée sur la marque à une approche centrée client

La culture de la marque étant profondément ancrée dans l'industrie pharmaceutique, l'élaboration d'une stratégie véritablement centrée client est un processus progressif qui nécessite un changement d'état d'esprit à tous les niveaux, du PDG jusqu'aux responsables marketing. L'approche centrée client signifie que tout commence par le client. Son parcours, ses problèmes et les possibilités d'apporter une valeur ajoutée à ce parcours. Dans mon secteur, un exemple de conception de produit centrée sur le client pourrait consister à donner aux médecins traitants une « vue d'ensemble du patient » en créant un algorithme qui suggère des interventions thérapeutiques potentielles sur la base d'une analyse en temps réel des diagnostics et des résultats de laboratoire de plusieurs prestataires. Il s'agit de déceler les lacunes du service afin d'améliorer l'expérience client. Historiquement, ce secteur a cependant toujours été centré sur la marque plutôt que sur le client.

### Une demande sans précédent d'experts de l'Expérience Client

Ces dernières années, les entreprises issues de tous les secteurs ont pris conscience de l'importance de l'expérience client. Google, Apple et Amazon ont mené la révolution de l'Expérience Client, mais aujourd'hui, ces entreprises orientent leurs importantes capacités vers les soins de santé. La révolution technologique tant attendue dans le secteur pharmaceutique sera une expérience optimale pour les patients. Les géants de la technologie, les services de santé, les organismes payeurs et les fabricants sont tous engagés dans une course pour créer cette expérience. Les membres de l'équipe dirigeante du secteur pharmaceutique reconnaissent qu'ils doivent suivre le mouvement et recruter des experts venant d'entreprises qui excellent dans le domaine de la communication interpersonnelle afin de mener à bien ce changement. Pourtant, si une vision stratégique est essentielle, cela ne suffit pas en soi. L'intégration d'une véritable approche centrée client est une transformation globale qui implique l'examen de nouveaux processus, l'adoption de nouvelles

technologies et de nouvelles méthodes de travail, ainsi que la restructuration de l'organisation de l'entreprise.

### L'absence de talents, principal obstacle au développement

Alors que le secteur pharmaceutique adopte de plus en plus une approche centrée client, le manque de talents qualifiés constitue un obstacle important pour les entreprises qui tentent de développer cette capacité. Le plus difficile est de trouver des personnes qui comprennent ce que signifie une approche centrée client et qui peuvent contribuer à faire avancer cette vision. Dans un contexte post-COVID, les employeurs doivent faire preuve de beaucoup plus de créativité pour pouvoir retenir leurs talents. Les entreprises doivent s'assurer qu'elles reconnaissent l'importance d'améliorer l'expérience interne afin d'éviter les départs. Le recrutement et la fidélisation du personnel requis font partie intégrante de la mise en place d'un modèle d'entreprise évolutif et centré sur le client.

### Maximiser la valeur des données

Aujourd'hui, l'abondance de données disponibles offre une énorme opportunité pour mieux comprendre le client, mais la clé du succès est de trouver la meilleure façon de les exploiter. Les entreprises pharmaceutiques sont en train de passer du stade de la collecte de données et de l'observation de l'existant au stade de la transformation de ces données en informations exploitables. Havas Health, ainsi que ses clients, augmentent leurs capacités en matière de science des données afin de développer l'expertise interne nécessaire pour maximiser la valeur des données collectées. Toutefois, la croissance de la masse de données pose des problèmes en matière de protection des données. L'utilisation abusive potentielle des données peut entraîner des dommages financiers et de notoriété importants, et les entreprises doivent prendre ce problème au sérieux. L'investissement dans le domaine juridique et de la conformité est essentiel à la mise en place d'une infrastructure qui répond aux normes mises en place par les différents pays et régions.

Partie 5

# Défis et opportunités

---





La recherche d'une approche centrée client présente de nombreux avantages pour les entreprises, mais elle s'accompagne également de risques et de défis particuliers.

### 1. Assurer la protection des données

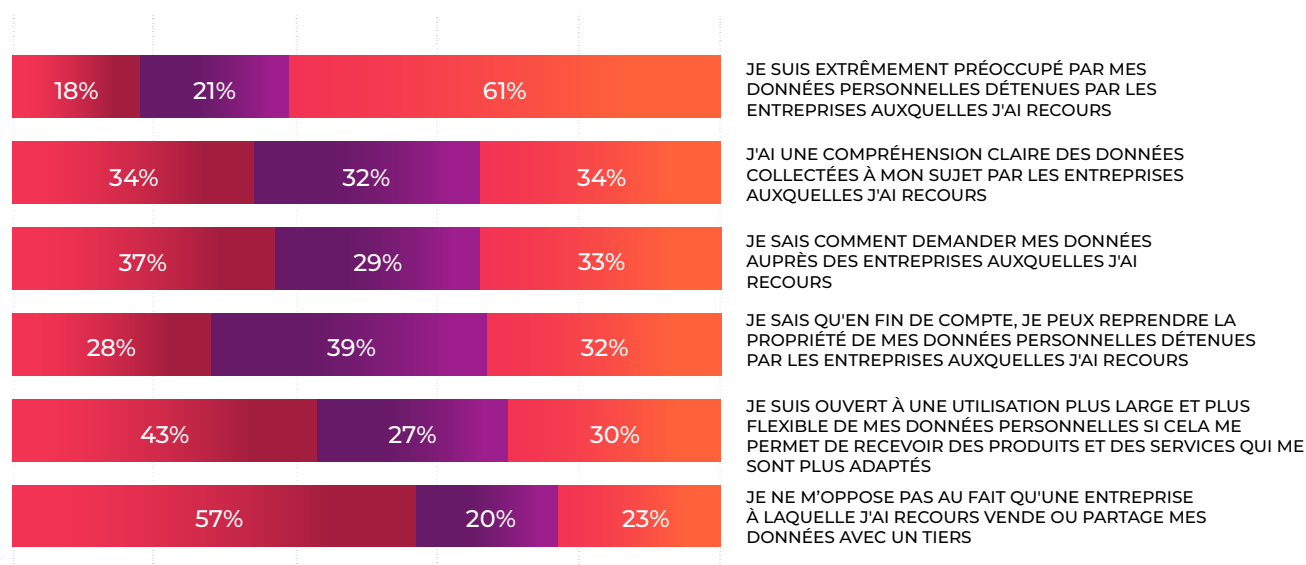
Le processus de création d'une entreprise plus centrée sur le client est presque toujours fondé sur les données. Toutefois, il est plus difficile de garantir une collecte et une gestion des données sûres et transparentes dans un environnement réglementaire où les consommateurs ont la

possibilité de contrôler leurs propres données et où les responsabilités potentielles en cas de violation des données ne cessent de croître. Plus de trois consommateurs sur cinq (61%) sont extrêmement préoccupés par leurs données personnelles détenues par les entreprises auxquelles ils ont recours. Les niveaux d'inquiétude sont les plus élevés parmi les personnes âgées de 55 ans et plus (67%).

## DANS QUELLE MESURE ÊTES-VOUS

D'ACCORD OU NON AVEC LES AFFIRMATIONS SUIVANTES?

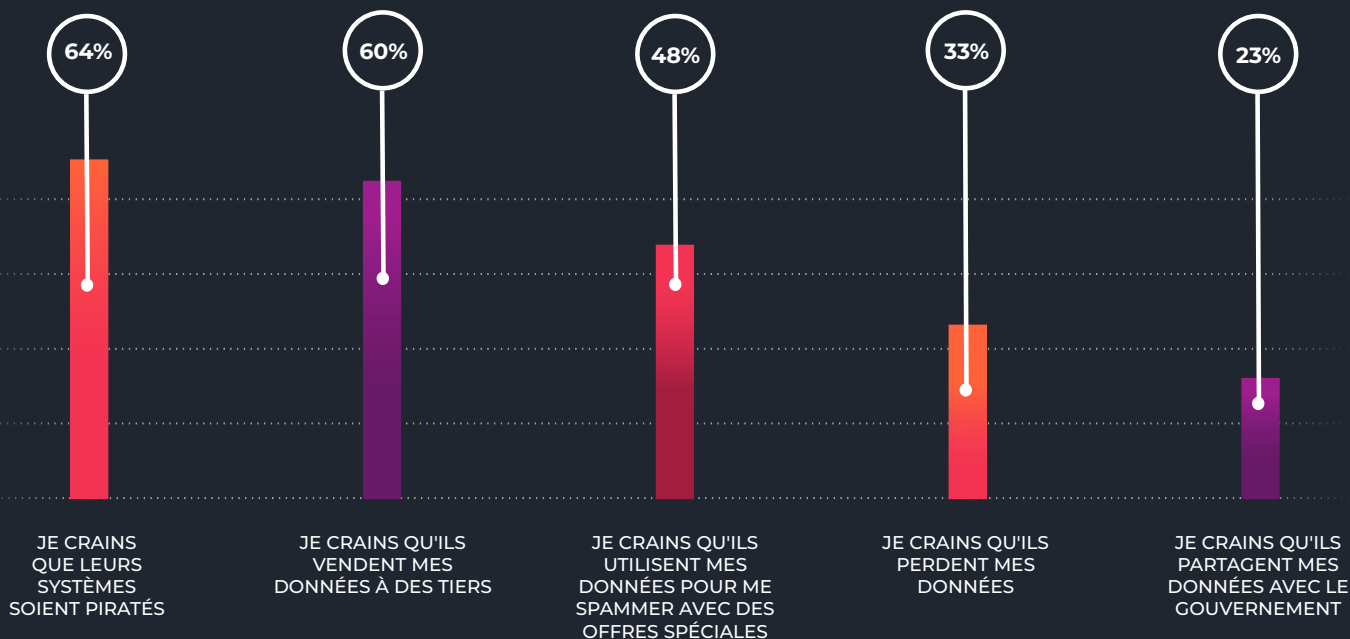
● Pas d'accord ● Pas sûr ● D'accord



La plus grande crainte des clients en matière de données est que les systèmes des entreprises auxquelles ils ont recours puissent se faire pirater (64%). La crainte de cette éventualité est beaucoup plus forte chez les 55 ans et plus (74%) que chez les 18-34 ans (51%). Il est intéressant de noter que les groupes plus jeunes sont beaucoup plus préoccupés par le fait que les entreprises partagent leurs données avec le gouvernement (29%).

Parmi les quatre pays étudiés, c'est au Royaume-Uni que les consommateurs se préoccupent le moins de leurs données et de leur utilisation. 62% des Britanniques ne se soucient tout simplement pas des données que les entreprises détiennent sur eux et 60% se disent à l'aise avec le fait qu'une entreprise à laquelle ils ont recours vende ou partage leurs données avec un tiers.

## QUELLES SONT VOS PRÉOCCUPATIONS LORSQUE VOUS PARTAGEZ VOS DONNÉES PERSONNELLES AVEC DES ENTREPRISES?



Les régulateurs et les responsables politiques sont conscients de ces préoccupations. Les régulateurs de l'information en Europe continuent de s'adapter à l'environnement post-RGPD et, à mesure qu'ils le font, la valeur des amendes et les autres mesures d'application continuent d'augmenter. En août 2021, la Commission irlandaise de protection des données a condamné WhatsApp à une amende de 225 millions d'euros pour avoir enfreint les lois sur la confidentialité du RGPD.<sup>13</sup> Il s'agit de l'une des amendes les plus importantes jamais infligées et elle représente une tendance vers des mesures d'application plus strictes. Nos recherches révèlent que les entreprises sont de plus en plus attentives aux problèmes juridiques et de conformité qui surgissent lorsqu'elles utilisent les données des consommateurs pour élaborer des stratégies commerciales centrées sur ces derniers. L'investissement dans les mesures de conformité va de pair avec des modèles d'entreprise centrés sur le client.

Il semblait y avoir un consensus sur les normes de protection des données des consommateurs dans toutes les juridictions après le Brexit, car, en juin 2021, la Commission européenne a adopté une décision d'adéquation pour le Royaume-Uni dans le cadre du RGPD. Cependant, les choses ont changé depuis lors. Au Royaume-Uni, le Ministère du Numérique, de la Culture, des Médias et du Sport a présenté des plans pour réformer les lois sur les données, qui divergent du RGPD et pourraient, par exemple, mettre fin à l'utilisation des bannières de cookies sur Internet. Alors que le gouvernement britannique souhaite réformer la protection des données afin de stimuler le commerce et l'innovation, les réformes proposées présentent un risque supplémentaire que les entreprises doivent comprendre et gérer.

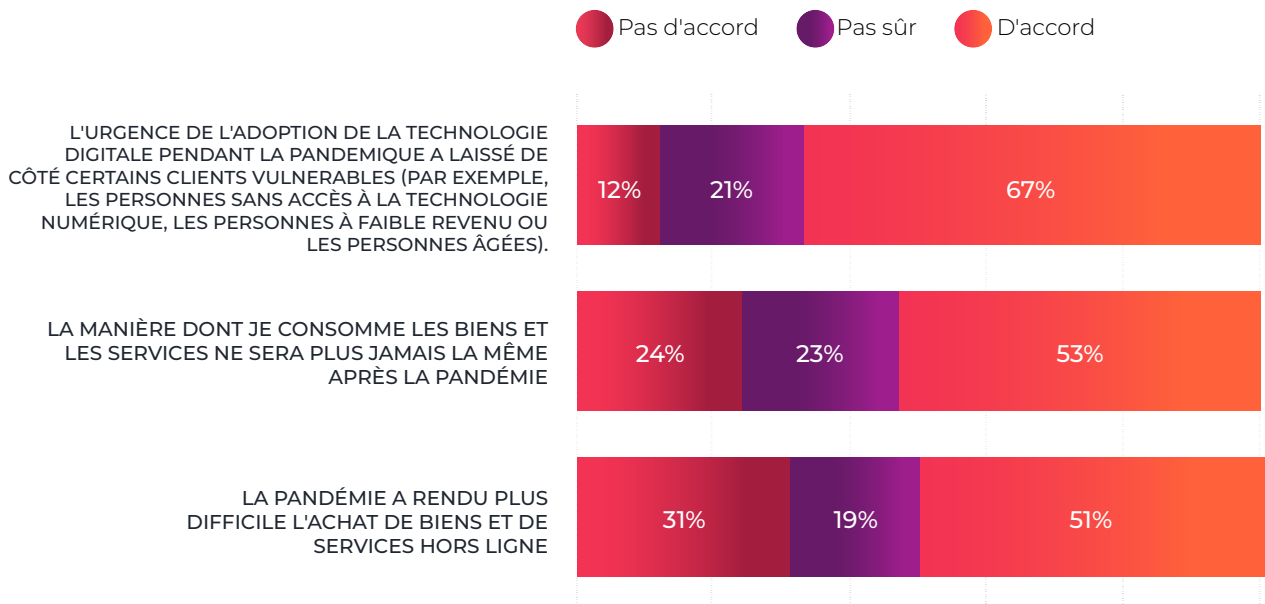
## 2. Répondre aux besoins des clients vulnérables

Le passage au numérique risque de laisser de côté certains groupes vulnérables. De nombreuses entreprises segmentent à juste titre le marché pour identifier les clients qui constituent leur principal public cible. Dans certains cas, cela peut conduire à une sélection, ce qui a pour effet d'exclure ou de négliger certains groupes de clients. Cela peut être problématique, notamment dans les secteurs où la fourniture d'un service universel est une obligation légale, comme l'eau, l'énergie, les télécommunications et les services publics essentiels. Sur ces marchés, il devient impératif de veiller à ce que les produits et services soient conçus de manière inclusive, en répondant aux besoins du plus grand nombre de clients potentiels. Interrogés sur l'impact de la pandémie, les consommateurs ont le sentiment que le rythme du changement s'est accéléré, notamment en

termes de transition vers le, digital mais ils craignent également que tous les citoyens ne puissent pas suivre le rythme de ces changements: 51% estiment que la pandémie a rendu plus difficile l'achat de produits et de services en physique, tandis que 67% pensent que la technologie numérique a eu pour effet de laisser de côté les groupes de clients vulnérables, comme les personnes âgées ou handicapées.

En Irlande, les consommateurs sont ceux qui semblent avoir le plus profité de l'innovation et de la digitalisation engendrées par la pandémie. 70% des consommateurs irlandais sont d'accord pour dire qu'il y a eu une vaste amélioration des services en ligne offerts par les entreprises suite à la pandémie, contre 60% en France, 55% au Royaume-Uni et 53% aux États-Unis.

## DANS QUELLE MESURE ÊTES-VOUS D'ACCORD AVEC LES AFFIRMATIONS SUIVANTES ?



### 3. Éviter une dépendance excessive à l'égard de la technologie

La technologie peut aider à surmonter bon nombre des problèmes traditionnels auxquels les entreprises sont confrontées lorsqu'elles tentent de mettre en place une approche centrées client, mais elle peut aussi engendrer de nouveaux problèmes. Comme le révèlent les résultats de nos études de consommation, un personnel compétent et amical est primordial pour ce que les clients considèrent comme une « bonne » expérience – le contact humain est toujours vital pour fidéliser les clients.

Mais le développement technologique et la distribution de biens et de services en ligne pourraient constituer un défi, mais aussi une opportunité, lorsqu'il s'agit de préserver la proximité avec ses clients : une dépendance excessive à l'égard des solutions numériques peut donner aux entreprises le sentiment d'être éloignées et affaiblir l'attachement émotionnel entre les clients et les marques.

Les entreprises devront trouver le meilleur compromis entre les stratégies « digital-only », qui ciblent les groupes de clients à l'aise avec le digital, et les stratégies multi-canaux, qui répondent à l'aspiration de nombreux groupes de clients à une interaction humaine permanente. Cette interaction humaine est le plus souvent recherchée dans les transactions peu fréquentes et de grande valeur, avec lesquelles le client est peu familier et pour lesquelles le risque de prendre une mauvaise décision est élevé (par exemple, les achats de immobiliers et les décisions d'investissement importantes).



IL EST ESSENTIEL DE POUVOIR COMPRENDRE QUI SONT LES GROUPES « À RISQUE » ET DE CONCEVOIR DES PRODUITS ET DES SOLUTIONS QUI RÉPONDENT À LEURS BESOINS, NON SEULEMENT POUR LES FOURNISSEURS DE CES PRODUITS MAIS AUSSI POUR L'INCLUSION SOCIALE AU SENS LARGE.

---

# ÉTUDE DE CAS

## Réactivité et vigilance : l'approche centrée client d'une marque de taille moyenne

Connaissance du client : Roger Scarlett-Smith, Directeur général, Thornton & Ross, et EVP STADA Group Royaume-Uni / États-Unis



**Fort de plus de trois décennies d'expérience dans le secteur pharmaceutique, Roger Scarlett-Smith nous fait part de son point de vue sur les avantages de rester proche de ses clients. Il explique comment des entreprises plus petites mais plus agiles peuvent tirer parti de leurs atouts afin de mettre en œuvre une approche centrée client.**

### La proximité du client dans la pratique

En tant que société de taille moyenne spécialisée dans les soins de santé et disposant d'une gamme de produits très diversifiée (médicaments sur ordonnance, médicaments en vente libre et désinfectants ménagers), nous servons une clientèle variée allant des grossistes et des chaînes de pharmacies jusqu'à Amazon et le NHS (système de soins de santé public du Royaume-Uni). Notre approche centrée client repose sur la notion de partenariat. Nous nous efforçons de trouver des moyens uniques et sur mesure afin de coopérer avec nos clients pour leur donner confiance en notre marque ainsi qu'en la qualité de nos produits. Dans le secteur des soins de santé, l'objectif est d'être « préféré par les consommateurs et recommandé par les experts ». Chez Thornton & Ross, nous portons une attention égale à ces deux critères. Nos décisions sont principalement fondées sur des conversations avec nos partenaires et sur le feedback transparent et direct de nos équipes de vente, plutôt que sur des données syndiquées. Notre équipe de marketing a également tiré parti des réseaux sociaux pour identifier les nouvelles tendances, répondre aux commentaires et stimuler le débat sur la santé grâce à nos collaborations avec des influenceurs.

### Les avantages de l'agilité

Ayant travaillé auparavant pour une entreprise pharmaceutique mondiale, j'ai constaté que les grandes entreprises ont tendance à adapter le marché à leur stratégie, plutôt que l'inverse. Chez Thornton & Ross, le modèle que nous utilisons est radicalement différent : notre approche très décentralisée, marché par marché, est adaptée aux besoins des clients. Nous n'avons peut-être pas les moyens de façonner le marché, mais notre agilité nous confère de nombreux avantages. Tout d'abord, nous avons la capacité d'adapter notre gamme de produits à des publics de niche, par exemple en introduisant des emballages entièrement recyclables pour les clients soucieux de l'environnement. Deuxièmement, la conception de notre chaîne

d'approvisionnement nous permet d'intervenir lorsque d'autres entreprises ne répondent pas à la demande. Nous considérons ces situations comme des risques prévisibles à la hausse : le fait de disposer d'un stock de sécurité et d'une capacité de production supplémentaire nous permet de tirer le meilleur parti des difficultés des grands acteurs et de gagner en fiabilité.

### Au service de patients autonomes

Une approche centrée client dans le secteur pharmaceutique consiste à comprendre la façon dont les consommateurs envisagent la santé et le bien-être et à y répondre. L'une des principales tendances que nous voyons émerger est centrée sur l'auto-efficacité : les patients d'aujourd'hui veulent prendre en charge leurs propres soins de santé et sont beaucoup plus au courant des produits qu'on leur prescrit. Le besoin des consommateurs de se sentir responsabilisés se reflète également dans leurs attentes à l'égard des produits pharmaceutiques : l'idée qu'un produit puisse simplement apporter un soulagement a fait place aux choix de vie positifs que le produit leur offrira. Une partie intégrante de la création de notre stratégie de marketing consiste à s'assurer que nos messages suivent ce changement de mentalité et correspondent aux nouveaux concepts de santé des consommateurs.

### Déstabiliser le client grâce à l'innovation

Les entreprises ont tendance à percevoir l'approche centrée client comme la nécessité d'adopter un rôle passif et de soumettre leur stratégie au client. Chez Thornton & Ross, nous sommes de fervents défenseurs du principe de se sentir à l'aise avec l'idée d'interpeller et de diriger le client avec tact. Lors du lancement d'une nouvelle gamme de produits, l'introduction d'un langage et d'un positionnement nouveaux peut être déroutante pour le public dans un premier temps, mais elle devient ensuite un atout très précieux. Pour les petits acteurs comme nous, l'audace est la clé de la différenciation et peut donner lieu à d'énormes succès.

# LA RÉCOMPENSE DE RÉPONDRE AUX ATTENTES DES CLIENTS

Malgré les difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises désireuses d'adopter une approche centrée client, celles-ci ont une vision claire de ce qui peut être accompli en offrant une expérience client satisfaisante.

## La fidélité du client dépasse celle envers la marque

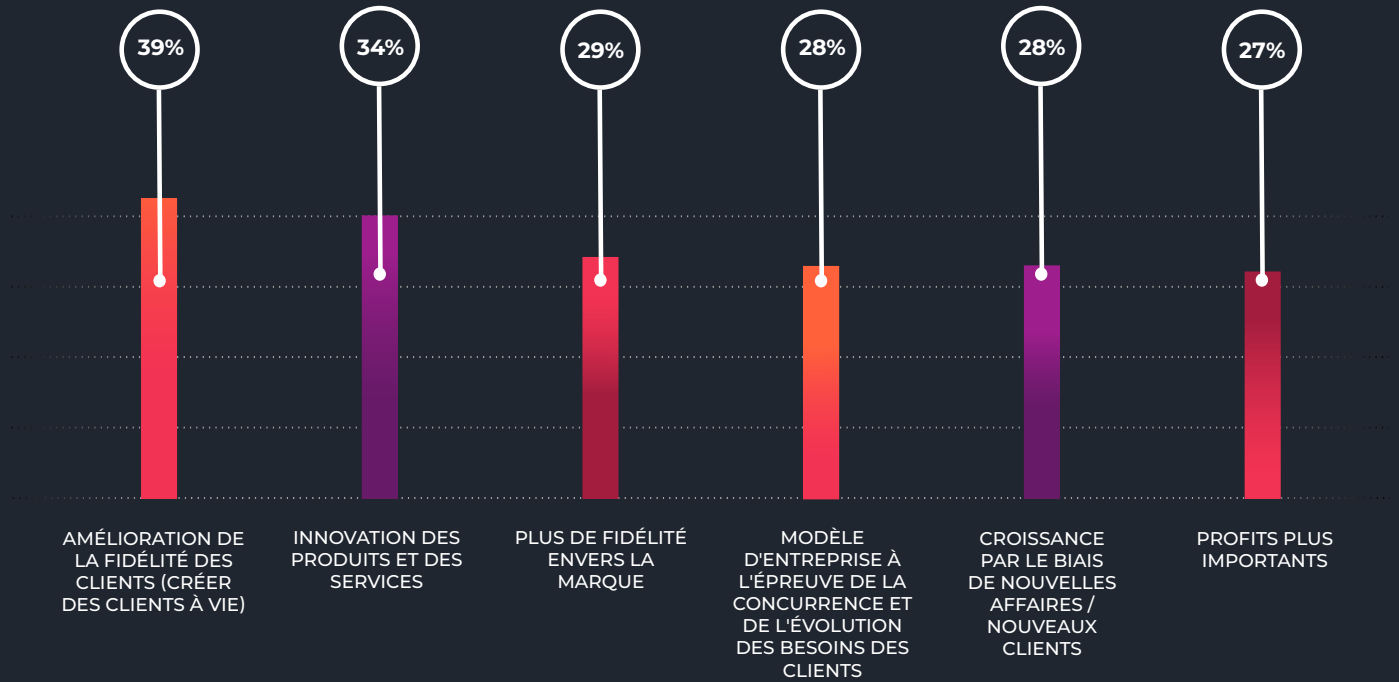
Les entreprises ayant un public à la fois B2C et B2B identifient l'amélioration de la fidélisation des clients comme la principale récompense de l'approche centrée client (39%). La fidélité du client ne doit pas être confondue avec la fidélité envers la marque. Les clients peuvent rester fidèles à une entreprise alors qu'ils n'aiment pas forcément la marque. Par exemple, la plupart des gens ne ressentent pas une grande loyauté envers leur banque, mais peu de clients prennent le temps d'en changer. Fondamentalement, la fidélisation des clients consiste à s'assurer qu'une entreprise reste le choix rationnel pour le client. Naturellement, une expérience client médiocre risque de pousser davantage de clients à aller voir ailleurs, ce qui entraînera une perte de clientèle.

En revanche, la fidélité envers la marque s'appuie sur les principes fondamentaux de la fidélisation et est créée par une relation beaucoup plus profonde qui va bien au-delà de la transaction commerciale. Il s'agit d'une approche plus globale, comme les programmes de fidélisation, qui crée un dialogue régulier entre les entreprises et les clients et met la fidélité au premier plan.

## Être centré sur le client plutôt que sur la marque

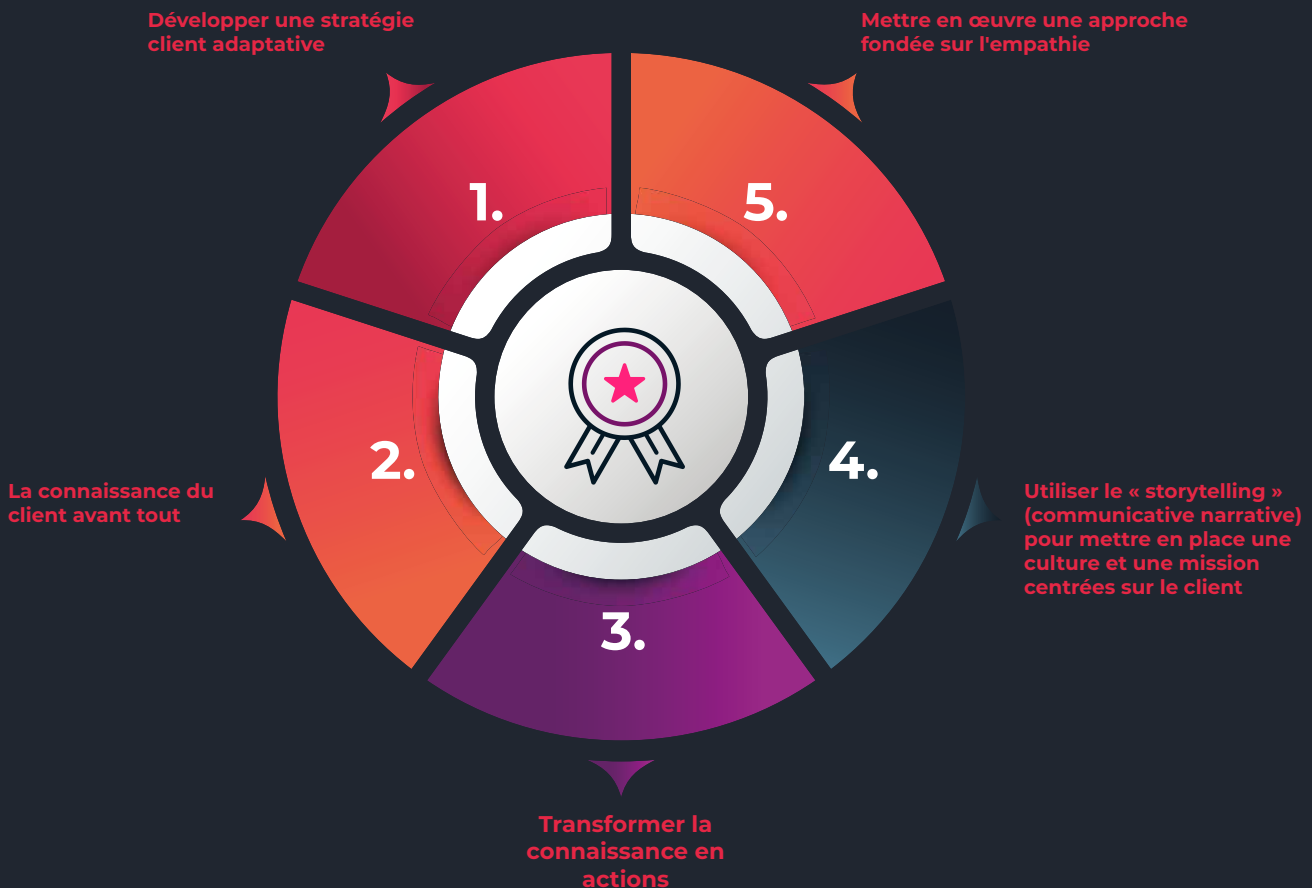
Il peut parfois y avoir une tension entre les entreprises centrées client et celles centrées sur la marque. La possession d'une marque très suivie, capable d'attirer les clients, peut, dans certains cas, réduire la nécessité de comprendre réellement, dans un sens précis, qui est le client ou ce qu'il apprécie vraiment. Les entreprises de mode haut de gamme ou les marques de voitures de sport de luxe telles que Bugatti ou Ferrari ont établi une identité de marque mondiale si forte qu'une stratégie centrée sur la marque suffit à garantir une croissance continue de l'entreprise. Cependant, des études montrent qu'une approche centrée client peut conduire à une meilleure agilité commerciale au fil du temps, permettant aux entreprises de rester compétitives en répondant rapidement aux changements de l'environnement dynamique actuel.

## PARMI LES ÉLÉMENTS SUIVANTS, QUELS SONT CEUX SUR LESQUELS VOTRE ORGANISATION AIMERAIT METTRE L'ACCENT GRÂCE À L'AMÉLIORATION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT ?



# DIAGRAMME EN CINQ POINTS POUR CRÉER UNE ENTREPRISE PLUS CENTRÉE SUR LE CLIENT

Parvenir à mettre en place une véritable approche centrée client peut sembler être un défi de taille, voire insurmontable. Toutefois, grâce à notre expertise dans la mise en œuvre de certaines des transformations commerciales et numériques les plus importantes et les plus complexes au monde, le cadre que nous proposons décrit les principales étapes à suivre pour réussir une approche centrée client.





**1. Développer une stratégie client adaptative** - Avoir conscience de la stratégie générale de l'entreprise et être capable de l'aligner sur l'amélioration de la satisfaction des clients. Cette démarche exige que toutes les fonctions de l'entreprise travaillent ensemble et alignent les objectifs de toutes les équipes en contact avec la clientèle, notamment les équipes chargées de la marque, de la chaîne d'approvisionnement, de la conception des produits, de la stratégie de distribution, des ventes et du marketing, et des services à la clientèle. Cela nécessitera souvent un soutien de la part du conseil d'administration afin de coordonner les activités.

**2. L'avis du client avant tout** – Afin de comprendre les domaines dans lesquels l'entreprise satisfait ses clients et dans lesquels elle doit s'améliorer, il faut à la fois des données et la capacité de rassembler, d'analyser et d'interpréter les informations obtenues. Les informations proviennent de sources de plus en plus variées. La mesure de l'expérience client passe traditionnellement par la compréhension de la satisfaction des clients et des « net promoter scores » (taux de recommandation net). De plus en plus, les entreprises envisagent une expérience de bout en bout et à toutes les interactions sur tous les canaux de communication, physiques comme digitaux, et dans des domaines tels que l'écosystème social numérique. Cela permet aux marques de mieux connaître leurs clients : en tant que créateurs de contenu, les clients ont le pouvoir d'exprimer pleinement leurs styles, leurs modes de vie et leurs habitudes de consommation. Les entreprises disposent ainsi d'informations essentielles pour la conception de produits et de services ainsi que pour offrir des expériences plus pertinentes et personnalisées.

**3. Transformer la connaissance en actions** – La capacité de rassembler et d'interpréter des données n'est qu'un aspect de la question. Les entreprises doivent transformer la connaissance en méthodes de communication et en actions pertinentes qui permettent de toucher les clients et de modifier ou renforcer les comportements favorables. Cela est particulièrement essentiel pour les personnes en contact avec la clientèle, notamment les équipes de vente et le service après-vente. Dans ces départements les employés doivent être en mesure de comprendre les problèmes des clients et de les résoudre en temps réel. Il peut également s'agir d'un rôle actif dans la mise en œuvre de changements basés sur les feedbacks des clients.

**4. Utiliser le storytelling pour mettre en place une culture et une mission centrées sur le client** – Utiliser le « storytelling » (communication narrative) pour mettre en place une culture et une mission centrée client – L'identification des besoins des clients et la garantie que toutes les équipes en contact avec les clients sont habilitées à répondre à ces besoins permettront d'approfondir et de maintenir les relations existantes. Pour cela, il faut notamment adopter une approche plus empathique, où la capacité d'écouter et de répondre positivement aux demandes des clients est essentielle.

**5. Réaliser des prestations centrées sur l'empathie** – L'évolution rapide des marchés de la clientèle signifie qu'il est vital que les entreprises puissent s'adapter à l'évolution du marché. Si nécessaire, se tourner vers de nouveaux canaux et répondre à l'évolution des groupes de clients afin d'exploiter les besoins et la croissance futurs – identifier les nouvelles opportunités et menaces pour les consommateurs et y répondre rapidement. Réunir la bonne combinaison de compétences pour entreprendre des projets stratégiques visant à concevoir des solutions opérationnelles et de produits centrés sur l'empathie devient un atout de plus en plus important.

# CONCLUSIONS

Les changements de comportement au cours de la pandémie, le passage à un capitalisme axé sur les objectifs et les progrès technologiques ont tous contribué à ce que l'approche centrée client devienne de plus en plus cruciale, plutôt qu'importante, pour le succès des entreprises.

LA COMMUNAUTÉ DES  
AFFAIRES CONVIENT QUE  
CEUX QUI ADOPTENT UNE  
APPROCHE CENTRÉE  
CLIENT ONT LE PLUS DE  
CHANCE DE RÉUSSIR.

---

La première étape pour se centrer sur le client est de reconnaître que le client doit être au cœur de l'activité commerciale. La deuxième étape, la concrétisation, est beaucoup plus difficile à exécuter. Si de nombreuses entreprises ont les bonnes intentions et la bonne stratégie, l'exécution efficace des plans est un tout autre défi.

Notre rapport révèle qu'il existe une divergence entre les attentes et les désirs des chefs d'entreprise et des consommateurs. Cette divergence entre les dirigeants d'entreprise et le client empêche les entreprises de se centrer réellement sur le client.

En outre, il existe des risques majeurs liés à la protection des données, à la réponse aux besoins des clients vulnérables et à la dépendance excessive à l'égard de la technologie qui accompagnent la volonté de devenir une entreprise plus centrée sur le client.

# REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé aux entretiens et joué un rôle dans la production de ce rapport. Des remerciements particuliers sont adressés à: Sophie Dekkers (easyJet), Pat Thistlethwaite (Havas Health & You, Havas Health CX) et Roger Scarlett-Smith (Thornton & Ross et STADA Group UK/US).

## À propos de Gate One

Gate One est une entreprise de conseil en transformation digitale et commerciale de premier plan, centrée sur la conception et la réalisation de changements significatifs pour certaines des organisations les plus intéressantes, innovantes et influentes du monde.

Nous travaillons en étroite collaboration avec la C-suite et les équipes de direction au sein d'entreprises de premier ordre, d'entreprises privées et de grands ministères pour concevoir et mettre en œuvre les grandes idées qui transformeront leurs organisations.

Grâce à notre grande expérience en matière de transformations complexes, nous savons comment mettre en place les conditions nécessaires à la réussite, à la création de valeur et à la réalisation de vos objectifs les plus ambitieux.

Nous travaillons en étroite collaboration avec vous afin de concevoir une solution adaptée à vos besoins, en renforçant votre implication et vos capacités au fur et à mesure du processus. Cela génère une synergie et garantit que les changements que nous mettons en œuvre ensemble sont significatifs et durables.

## Contributeurs

Ben Tye, associé, Gate One  
ben.tye@gateoneconsulting.com

David Forde, directeur clientèle, Gate One  
david.forde@gateoneconsulting.com

Layisha Laypang, cheffe du marketing, Gate One  
layisha.laypang@gateoneconsulting.com

Umbar Shakir, directrice clientèle, Gate One  
umbar.shakir@gateoneconsulting.com

Caro Ruttledge, directrice clientèle, Gate One  
caro.ruttledge@gateoneconsulting.com

Spiro Comitis, directeur clientèle, Gate One  
spiro.comitis@gateoneconsulting.com

Riley Burkett, consultant, Gate One  
riley.burkett@gateoneconsulting.com

