

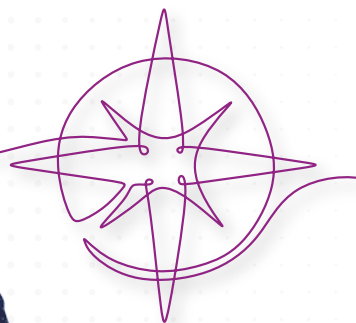
MURIEL MONTEIRO & KAREN TARTOUR

# L'ORIENTATION CLIENT : QUELS CHEMINS ?

Extrait

Podium de la  
Relation  
Client®

Une étude BearingPoint - Kantar



En partenariat avec

BearingPoint®

KANTAR



# Emprunter une longue route sinueuse sans perdre de vue le cap fixé !

Depuis une dizaine d'années, les entreprises ont massivement intégré l'Expérience Client dans leurs plans stratégiques comme un axe majeur de viabilité et de croissance selon le principe que :

- Leurs clients sont leur actif principal,
- Et leurs collaborateurs, le vecteur essentiel pour tenir leurs promesses dans ce domaine : sans eux, rien ne serait possible !

En matière de Relation Client, il n'y a pas de chemins hasardeux, toutes les entreprises mais également les administrations publiques leaders dans ce domaine, en témoignent : il faut avoir une vision claire, savoir garder le cap et construire pas à pas son modèle d'excellence.

Mais dans un environnement instable, avec des crises successives qui caractérisent aujourd'hui notre monde, cela représente un long parcours semé d'embûches pour les entreprises.

Chaque événement majeur, endémique ou conjoncturel, à l'échelle nationale ou mondiale (à savoir la crise sanitaire du Covid-19, la crise des « Gilets Jaunes » et aujourd'hui le retour de l'inflation, la criticité de la situation environnementale et bien entendu la guerre en Ukraine) impacte les individus en tant que citoyens, usagers, consommateurs et modifie leur relation au monde et à fortiori aux entreprises dont ils sont clients/usagers.

Crise après crise, les entreprises ont dû démontrer une très forte capacité d'adaptation.



## Muriel Monteiro

Associée Expérience Client  
BearingPoint



## Karen Tartour

Directrice Expertise  
Expérience Client  
Central & Southern Europe  
Kantar Insights

Au-delà de ce contexte instable et préoccupant, elles font également face à des crises internes, résultantes d'une nécessité de transformation rapide afin :

- D'absorber rapidement des contextes de restructuration à la suite de fusions, d'acquisitions, de retournements de marché...
- D'accélérer l'intégration des avancées technologiques dans leur schéma d'architecture informatique tout en favorisant l'adoption des utilisateurs,
- Et de s'adapter aux nouvelles générations arrivant sur le marché du travail, avec un système de valeurs et un rapport au travail différent.

Face à ces tensions tant externes qu'internes, il est nécessaire de baliser le chemin pour atteindre l'ambition fixée, de montrer l'exemple à tous les niveaux de l'organisation en commençant par la Direction Générale et de diffuser sans cesse des composantes d'une Culture Client forte.

Pour y parvenir, une démarche d'ouverture est sans nul doute un facteur clé de succès qui conduit à :

- Explorer des chemins de traverse, en développant l'autonomie et la responsabilité des collaborateurs, pour leur permettre un réel plaisir à servir leurs clients.
- Sortir des sentiers battus en s'inspirant de modèles de réussite issus d'autres secteurs, voire d'organisations ayant obtenu le statut d'entreprises à mission.
- Mesurer la distance entre son entreprise et les autres entreprises, en étant parfaitement conscients d'où l'on vient et quel niveau on a atteint au travers d'indicateurs fiables et partagés dans l'entreprise.

Cela fait presque 20 ans aujourd'hui que nos deux sociétés, BearingPoint et Kantar, accompagnent des entreprises de tous secteurs d'activités dans cette exploration de la Relation Client.

Nous avons acquis une conviction tout au long de ces années : la Relation Client, c'est avant tout une aventure humaine qui reflète les évolutions de nos sociétés et de nos interrogations les plus profondes... il s'agit dès lors d'un chemin de persévérance, vers la sagesse, qui impose de toujours continuer sa marche en restant humble et à l'écoute du monde.



## Chapitre 1

# Une étude de référence depuis près de 20 ans



# Le Podium de la Relation Client® est devenu, au fil des ans, un véritable label de reconnaissance en matière de Relation Client pour les entreprises.

C'est dans un contexte où la Relation Client était encore balbutiante et essentiellement nourrie d'empirisme que BearingPoint et Kantar ont décidé d'initier un référentiel en lançant en 2003, le Podium de la Relation Client® avec une conviction forte : évaluer la performance de l'entreprise à travers la voix du client, grâce à une approche cross-sectorielle, comparable d'année en année. Salesforce a rejoint l'évènement en tant que partenaire depuis 2019.

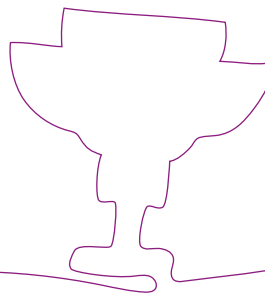
Un leitmotiv : les clients sont les seuls juges dans l'appréciation de cette dimension relationnelle si chère aux entreprises.

Unique en son genre, ce Prix est à la fois indépendant – puisque, rappelons-le, aucune entreprise ne candidate pour être évaluée – et représentatif (un panel de

4 000 Français est interrogé, représentatif de la population française).

Chaque année, une nouvelle thématique est approfondie dans le cadre de l'étude. Cette thématique est le reflet des tendances et des défis que rencontrent les entreprises évaluées dans le cadre du Podium de la Relation Client®. Elle fait l'objet d'un focus dans l'étude afin de recueillir la voix du client.

Après l'avènement de la Relation Client au sein des entreprises que nous célébrions en 2019 et le focus sur la crise du Covid-19 en 2020 et 2021, l'heure est à la recherche de nouveaux chemins pour sortir « la tête de l'eau », relancer cette conquête de l'excellence à travers des modèles relationnels porteurs de sens, dans un monde changeant.



# LES DERNIÈRES THÉMATIQUES

## 2017



## 2020



## 2018



## 2021



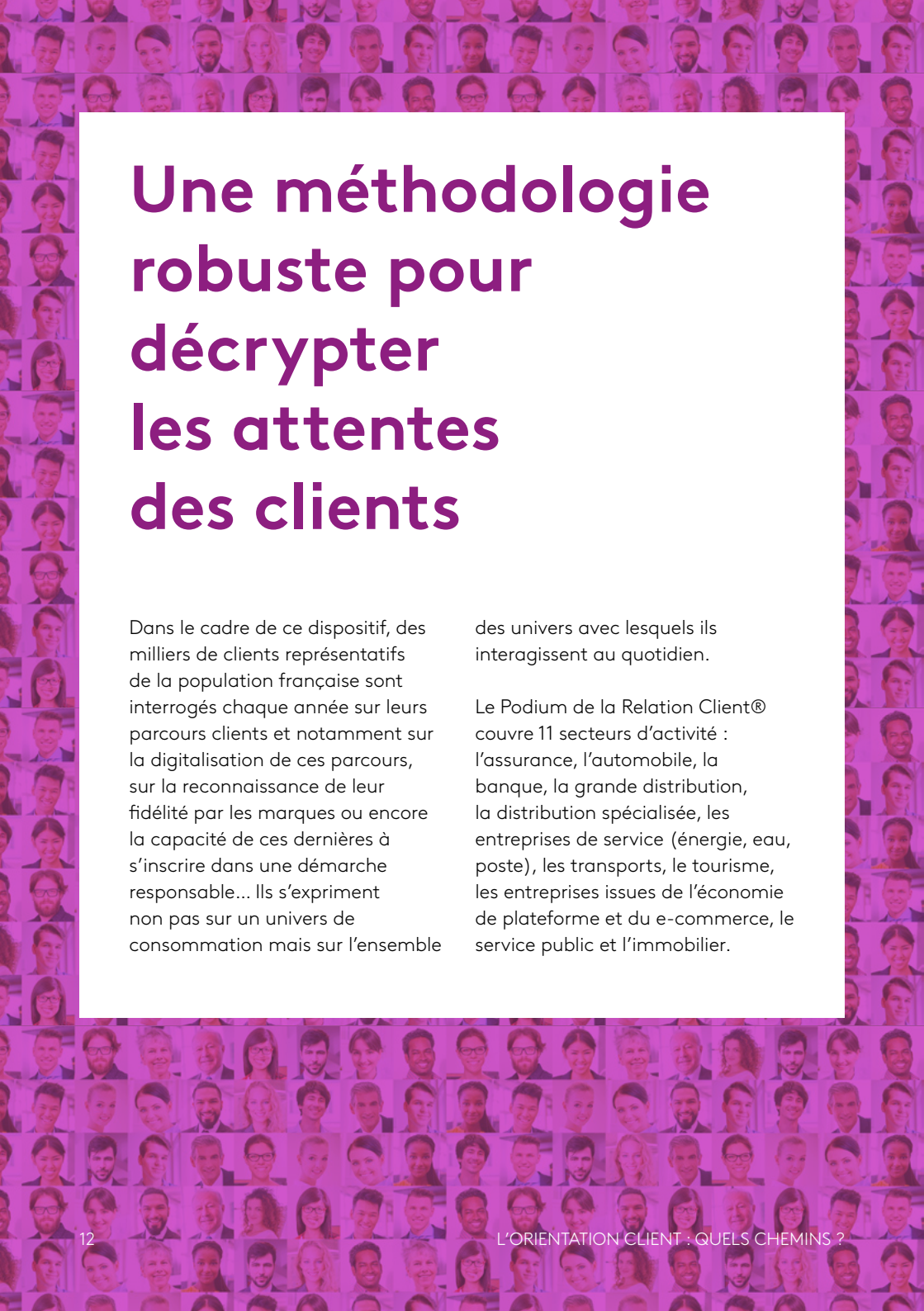
## 2019



## 2022







# Une méthodologie robuste pour décrypter les attentes des clients

Dans le cadre de ce dispositif, des milliers de clients représentatifs de la population française sont interrogés chaque année sur leurs parcours clients et notamment sur la digitalisation de ces parcours, sur la reconnaissance de leur fidélité par les marques ou encore la capacité de ces dernières à s'inscrire dans une démarche responsable... Ils s'expriment non pas sur un univers de consommation mais sur l'ensemble

des univers avec lesquels ils interagissent au quotidien.

Le Podium de la Relation Client® couvre 11 secteurs d'activité : l'assurance, l'automobile, la banque, la grande distribution, la distribution spécialisée, les entreprises de service (énergie, eau, poste), les transports, le tourisme, les entreprises issues de l'économie de plateforme et du e-commerce, le service public et l'immobilier.



# LA VOIX DU CLIENT

---



Baromètre annuel  
de référence depuis **2003**



**4 000**  
Français interrogés



Échantillon **représentatif**  
de la population française



**229** entreprises &  
administrations évaluées



**11** secteurs d'activité



Assurance



Automobile



Banque



Distribution  
spécialisée



Entreprise  
de services



Grande  
distribution



Plateforme &  
e-commerce



Tourisme



Transport



Service Public



Immobilier



Interviews **online**  
**réalisées fin 2021** sur  
le panel propriétaire Kantar

# Un volet complémentaire pour comprendre les défis liés aux collaborateurs

Depuis 2020, un volet portant sur la voix des collaborateurs est venu enrichir le dispositif.

L'engagement des collaborateurs est unanimement reconnu aujourd'hui comme l'épine dorsale d'une Relation Client réussie. Il se doit d'être mesuré afin de vérifier que les collaborateurs adhèrent à la stratégie de leur entreprise et qu'ils jugent les moyens mis à leur disposition suffisants pour délivrer la promesse faite aux clients.

Seuls les outils, aussi performants soient-ils, ne peuvent garantir l'engagement des collaborateurs. Les entreprises le savent bien, il faut réussir à entretenir une culture résolument orientée client qui repose sur un juste équilibre entre un cadre formel, des process, des règles, des rites et une liberté accordée aux collaborateurs, en favorisant l'autonomie et la responsabilisation individuelle. In fine, le graal est de susciter un réel plaisir chez les collaborateurs lorsqu'ils réussissent à satisfaire leurs clients.

## LA VOIX DU COLLABORATEUR

---



**1 000**

employés



travaillant dans des entreprises privées  
ou publiques **de plus de 500 salariés**



en France



Interviews **online**  
**réalisées fin 2021** sur  
le panel propriétaire Kantar



Mesure de la **Culture Client**  
dans l'entreprise

# Le Palmarès de l'édition 2022

Le palmarès de cette édition du Podium de la Relation Client® organisée par BearingPoint et Kantar, en partenariat avec Salesforce, a été dévoilé en mars 2022. Le thème choisi pour cette édition est « L'orientation client : quels chemins ? » selon le principe que le développement d'une culture client solide et l'engagement des collaborateurs créent de la préférence pour les marques les mieux évaluées du Podium de la Relation Client®.

La plupart de ces lauréats sont des habitués du Podium de la Relation Client®, et pour certains depuis de très nombreuses années, mais pour autant, d'autres réussissent à bousculer l'ordre établi et à rentrer dans ce palmarès des entreprises les plus performantes de leur secteur. Preuve s'il en fallait qu'il n'existe aucune fatalité dans ce domaine et que les efforts fournis par une organisation finissent toujours par être perçus par ses propres clients.

On retrouve dans le visuel ci-dessous chacun des lauréats plébiscités dans son secteur.



# Les clés de réussite des lauréats du Podium de la Relation Client® 2022





Propos recueillis auprès de  
**Christine Mathé Cathala**  
Directrice Générale Adjointe  
MAIF

## L'EXCELLENCE EN MATIÈRE DE RELATION CLIENT, AU CŒUR DE L'ADN ET DU SYSTÈME DE VALEURS DE LA MAIF

C'est le fruit d'une véritable alchimie qui se produit chaque année même si on sait que jamais rien n'est acquis et qu'à chaque édition du Podium de la Relation Client®, c'est une fierté renouvelée de gagner ce prix depuis 2003 (note de l'auteur : la MAIF a toujours été récompensée depuis la première édition de ce baromètre) et de figurer parmi les tous premiers du classement.

Nos valeurs font partie  
intégrante de notre ADN :

- L'authenticité, c'est une entreprise créée par et pour des sociétaires,
- La sincérité profondément ancrée dans notre raison d'être,
- Et l'humilité, en cherchant à chaque instant, à chaque retour d'un sociétaire à nous améliorer et à adopter une démarche de questionnement permanente.

La MAIF bénéficie aujourd'hui du statut d'entreprise à mission, ce qui est une reconnaissance de notre démarche responsable vis-à-vis de toutes nos parties prenantes mais également de notre volonté de nous inscrire dans un écosystème de plus en plus responsable.

## LA DIGITALISATION DE LA RELATION TOUT EN NE PERDANT JAMAIS DE VUE L'HUMAIN

Notre richesse et notre principal actif stratégique à la MAIF, ce sont les êtres humains qui composent notre communauté à savoir les salariés, les sociétaires, les militants. Et lors de chaque contact, l'objectif est de renforcer la satisfaction de nos sociétaires. C'est vraiment ce que nous arrivons à faire, jour après jour.

La crise nous a obligés à accélérer et à prioriser l'ensemble des sujets digitaux. Étendre cette force de l'humain au digital a été un axe majeur. On a souhaité mettre de l'humanité dans les



parcours digitaux. Tout notre discours écrit a été repensé sur la base d'un ton de voix propre à la MAIF, aligné sur nos valeurs, en mettant de la proximité mais sans familiarité (cela rejoint la notion d'élégance chère à Nespresso).

Pour soutenir cette digitalisation et proposer des expériences plus autonomes et plus fluides, nous avons développé notre petit « Doctolib » de prise de rendez-vous en ligne, amélioré notre serveur vocal interactif basé sur de la reconnaissance du langage naturel et renforcé notre module de « web call back ».

## UN ATTENTION SINCÈRE PORTÉE À NOS COLLABORATEURS

Pour nourrir cet engagement de nos collaborateurs, nous devons, avant tout, prendre soin d'eux et leur donner du sens au quotidien. Cette démarche d'attention sincère portée à nos collaborateurs est au cœur de notre modèle depuis toujours et a été largement reconnue puisque nous bénéficions aujourd'hui du statut d'« entreprise à mission ».

C'est en prenant soin de nos collaborateurs que l'on peut s'assurer qu'ils prendront eux-mêmes le plus grand soin des sociétaires. Cet engagement de prendre soin de l'autre passe également par nos militants, ils sont 1 000 sur tout le territoire qui épaulent et accompagnent nos sociétaires. C'est une de nos forces

puisque à la différence d'entreprises comme Yves Rocher ou Nespresso, on ne peut pas tester ou goûter nos produits, on ne peut que créer de belles histoires !

La création d'un climat de confiance et d'autonomie relève d'une transformation culturelle profonde, qui s'inscrit dans le temps. A la MAIF, elle ne date pas d'hier : la mise en place d'un management par la confiance existe depuis 2015.

On commence seulement à récolter ce que l'on a semé. Un des exemples très concrets qui permet de mesurer le chemin parcouru, c'est la baisse du taux d'absentéisme de 25%.

Quant à l'autonomie des collaborateurs, ça ne se décrète pas. C'est un tout qui englobe un mode de management bienveillant, des primes collectives (plutôt que des primes individuelles qui inciteraient à un état d'esprit personnel au détriment du collectif et de l'intérêt du sociétaire), un droit à l'erreur, des prises d'initiatives individuelles, le développement de l'intelligence situationnelle. Il s'agit d'appliquer nos contrats, rien que nos contrats et... mieux que nos contrats !

Cela demande énormément de persévérance, de ne jamais perdre de vue « l'étoile polaire » en expliquant à chacun qu'il contribue au bien commun au sein de l'entreprise et plus largement au sein de la société.

**BearingPoint®**

### **À propos de BearingPoint**

BearingPoint compte parmi ses clients les plus grandes organisations mondiales publiques et privées ; fort d'un réseau international de plus de 10 000 collaborateurs, BearingPoint accompagne ses clients dans plus de 75 pays et les aide à obtenir des résultats mesurables et durables.

[www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com)

**KANTAR**

### **À propos de Kantar**

Kantar est le leader mondial de l'analyse des données Marketing. Nous délivrons une compréhension unique et exhaustive de la façon dont les individus pensent, ressentent et agissent, à l'échelle mondiale et locale, à travers plus de 90 marchés. En combinant l'expertise de nos équipes, nos bases de données, nos analyses et technologies innovantes, nous aidons nos clients à comprendre les individus et à stimuler leur croissance : Understand People, Inspire Growth.

Retrouvez-nous sur : [www.kantar.com](http://www.kantar.com)



### **À propos de Salesforce**

Salesforce, le leader mondial du CRM, permet aux entreprises de toutes tailles et de tous les secteurs de piloter leurs transformations digitales et de bénéficier d'une vision panoramique de leurs clients.

[www.salesforce.com](http://www.salesforce.com)