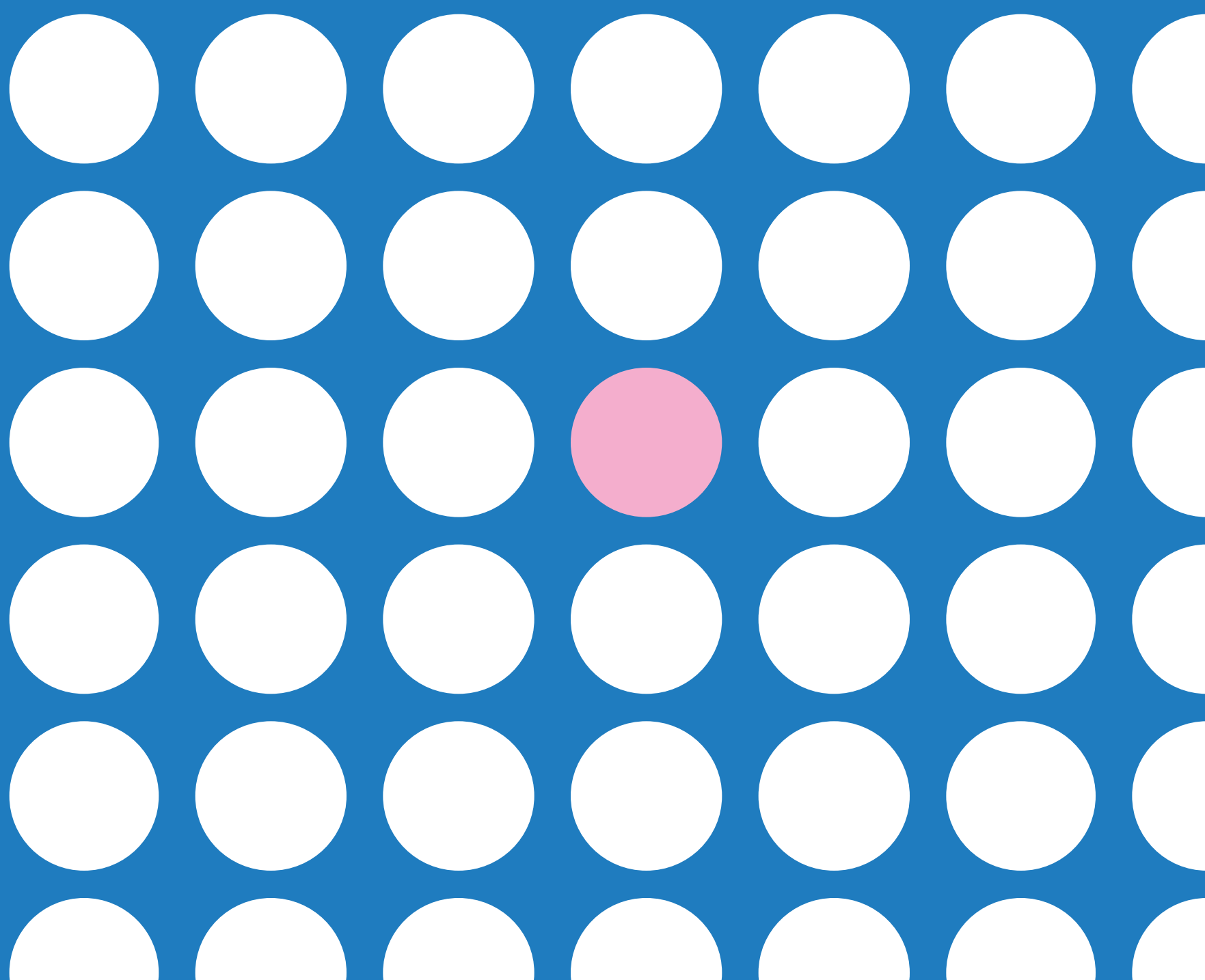


Piloter l'Expérience Client en 2026+ : Faut-il accélérer vers un pilotage prédictif et actionnable, ou consolider les fondamentaux ?

Juillet 2026



Piloter l'Expérience Client en 2026+ : Faut-il accélérer vers un pilotage prédictif et actionnable, ou consolider les fondamentaux ?

Introduction : ●

Alors que l'on parle du NPS 3.0, de l'IA et de l'exploitation des données non structurées pour aller toujours plus loin dans le pilotage de l'expérience client (CX), nous avons voulu mener une étude et une réflexion pour ne pas « juste surfer sur la tendance » et vraiment nous interroger sur ce que doit être l'avenir du pilotage CX.

Nous n'avons pas voulu le faire seuls, ou forts de lectures et conférences, mais en se confrontant aux réalités de ceux qui pilotent l'expérience client au quotidien, et en réfléchissant avec eux aux questions qui nous semblent fondamentales pour entamer une nouvelle étape dans la maturité du pilotage CX.

Cette première partie de notre étude revient sur l'histoire du pilotage CX et sa progression, en se permettant une prise de recul sur notre biais culturel et un zoom sur les innovations 2026. Elle évoque aussi les tendances, et les réalités vécues par 8 responsables du pilotage CX (Décathlon, Fnac Darty, WSA, April, ...).

Enfin, elle ouvre sur des réflexions et des questions à venir que nous aborderons à la rentrée avec ces entreprises pour réfléchir ensemble sur le pilotage CX de demain.

**Le pilotage de l'expérience
client : ●**

● Comprendre de quoi il s'agit à travers un bref rappel historique

Ce que nous mesurons aujourd'hui comme une expérience complexe et multifactorielle a commencé par une simple équation comptable. Derrière chaque indicateur CX qui a marqué les époques, se cache en réalité une évolution profonde du regard sur la relation entreprise / client : on passe progressivement du point de vue interne (la performance de l'entreprise) vers le point de vue externe (le ressenti du client).

La littérature académique s'accorde sur une chronologie du pilotage en quatre phases :

1. Les années 1950–1970 : Le client achète – on mesure les ventes

Durant cette première période, la performance de l'entreprise est principalement évaluée à travers ses résultats économiques : chiffre d'affaires, volumes de vente ou parts de marché. Dans la logique du marketing mix des 4P, le client est avant tout le destinataire d'une offre conçue par l'entreprise. Son expérience n'est pas mesurée directement ; elle est déduite des performances commerciales. Le pilotage reste centré sur le produit et l'efficacité des actions marketing, tandis que le client constitue essentiellement un indicateur de succès commercial.

Indicateurs clés : CA et volume de vente

2. Les années 1970–1990 : le client évalue – on mesure la qualité

Face à la saturation progressive des marchés et à l'intensification de la concurrence, les entreprises prennent conscience que la performance ne repose plus uniquement sur la capacité à produire et à vendre, mais aussi sur leur aptitude à répondre aux attentes de clientèles de plus en plus diversifiées. Cette période est marquée par deux évolutions complémentaires. D'une part, le marketing développe les approches de segmentation, qui consistent à découper le marché en groupes de clients aux caractéristiques ou besoins homogènes afin d'adapter l'offre à chacun d'eux. D'autre part, les démarches de qualité totale (Total Quality Management), portées notamment par W. Edwards Deming, font de la satisfaction du client la conséquence d'une maîtrise rigoureuse des processus internes et de l'amélioration continue.

Le client devient ainsi un évaluateur de la qualité des produits et des services. Les entreprises commencent à mesurer directement sa satisfaction, tout en pilotant des indicateurs de conformité tels que le taux de réclamations, le taux de défectuosité, le respect des délais ou le taux de résolution au premier contact. À la fin des années 1980, les travaux sur la qualité perçue, notamment le modèle SERVQUAL, montrent que la performance ne dépend plus seulement du respect des standards internes, mais également de l'écart entre les attentes du client et son expérience réelle du service. Le pilotage évolue ainsi d'une logique centrée sur la conformité des processus vers une prise en compte progressive de la perception du client, préparant l'émergence de l'expérience client comme objet de management.

Indicateurs clés : CSAT, taux de réclamation, taux de défectuosité...

3. Les années 1990–2015 : le client crée de la valeur – on mesure fidélité et recommandations

Avec la généralisation d'Internet, puis l'essor du Web participatif et des plateformes sociales, le client acquiert un pouvoir inédit : il ne se contente plus d'acheter, il évalue, recommande et influence publiquement les marques. L'asymétrie d'information s'atténue et la réputation de l'entreprise devient de plus en plus dépendante de l'expérience vécue et partagée par ses clients. Le management de l'expérience client s'impose progressivement comme une nouvelle discipline, fondée sur l'idée que la qualité de l'expérience constitue un levier de création de valeur durable.

Le pilotage évolue alors d'une logique de maîtrise des processus vers une logique de pilotage de la relation. Le client n'est plus seulement considéré comme un évaluateur de la qualité, mais comme un actif stratégique dont la fidélité, la recommandation et la valeur future conditionnent la performance de l'entreprise. Les entreprises généralisent les indicateurs déclaratifs tels que le Net Promoter Score (NPS) et le Customer Satisfaction Score (CSAT), tout en développant des indicateurs économiques comme la Customer Lifetime Value (CLV) ou le taux d'attrition (churn). Ces métriques traduisent une conviction nouvelle : une expérience positive ne constitue plus seulement un objectif de qualité, mais un moteur de croissance, de différenciation et de rentabilité.

Cette évolution est portée par plusieurs contributions majeures. Dans *The Experience Economy* (1999), B. Joseph Pine II et James H. Gilmore montrent que la valeur se déplace progressivement du produit et du service vers l'expérience

vécue par le client. Quelques années plus tard, Fred Reichheld popularise le Net Promoter Score avec son article *The One Number You Need to Grow* (2003), faisant de la recommandation un indicateur de référence dans les comités de direction. L'expérience client entre ainsi durablement dans les systèmes de pilotage de la performance, non plus seulement comme une mesure de satisfaction, mais comme un déterminant direct de la création de valeur pour l'entreprise.

Indicateurs clés : Customer Lifetime Value (CLV) ; Net Promoter Score (NPS) (à partir de 2003)

4. 2015–aujourd'hui : Le client comme référence du pilotage et de l'anticipation – on mesure et on pilote son expérience en continu

Avec la transformation numérique, les entreprises disposent désormais d'une multitude de données issues des parcours omnicanaux, des verbatims, des réseaux sociaux ou encore des usages digitaux. Le pilotage ne repose plus uniquement sur des indicateurs déclaratifs comme le NPS ou la CSAT, mais sur une combinaison de données comportementales, opérationnelles et perceptuelles permettant de suivre l'expérience dans sa globalité. Les approches de Customer Experience Management (CXM) placent ainsi le client au cœur du pilotage de l'entreprise : sa perception devient un indicateur stratégique au même titre que les indicateurs financiers ou opérationnels.

L'essor récent de l'intelligence artificielle ouvre une nouvelle étape dans cette évolution.

Aujourd'hui et depuis quelques années, les organisations les plus avancées enrichissent leurs dispositifs avec des indicateurs prédictifs tels que le Customer Effort Score (CES) calculé à partir des parcours digitaux, des indices de sentiment issus de l'analyse automatique des verbatims par les grands modèles de langage (LLM), ou encore des scores prédictifs de churn capables d'identifier les risques de départ avant même l'apparition de signes explicites d'insatisfaction. L'expérience client devient progressivement un objet de pilotage continu, orienté non plus seulement vers la mesure du passé, mais vers l'anticipation des comportements futurs.

Le pilotage de l'expérience client n'est plus limité à un indice de performance ou un outil de décision mais aussi des expérimentations continues et des trackers précis des comportements et ressenti à chaque étape et sur tous les canaux visant à agir de manière opérationnelle, et très réactive, tant sur la relation en elle-même, que sur les processus, interfaces et parcours pour en assurer l'amélioration continue. D'ailleurs, c'est ce que propose de faire le NPS 2.0 de Reichheld.

Le principe est simple : le score n'a de valeur que s'il déclenche un cycle d'action.

Le système repose notamment sur :

- le closed loop, consistant à recontacter rapidement les détracteurs ;
- l'analyse qualitative du "Why?", c'est-à-dire des verbatims qui expliquent la note ;
- la responsabilisation des équipes opérationnelles ;
- un pilotage de l'expérience davantage centré sur l'amélioration continue que sur le reporting.

Autrement dit, le NPS 2.0 déplace le centre de gravité du score vers l'action.

Indicateurs clés : NPS, CSAT + CES, NPS 2.0, score prédictif de churn...et leur lien avec les indicateurs de performance opérationnelle (taux d'accessibilité, First Call Resolution...)

Ces évolutions démontrent une accumulation et complexité importante qui interroge sur le « juste nécessaire ». Par ailleurs, ces évolutions demeurent très hétérogène. Si certaines entreprises s'appuient déjà sur ces approches prédictives, avec des trackers pointus, et une capitalisation progressive sur la donnée non structurée, beaucoup restent centrées sur des indicateurs déclaratifs, le Net Promoter Score (NPS) conservant souvent une place prépondérante dans les tableaux de bord.



ENCART 1. L'illusion de la mesure universelle : le prisme déformant du biais culturel

Le saviez-vous ?

Alors que le NPS est un mode de calcul universel devant déterminer si une expérience est fidélisante ou non, le biais culturel est très fort et impacte les interprétations :

- En Asie, les positions extrêmes s'évitent, reléguant vite un service parfait à un 7 ou 8/10
- Aux Etats-Unis, les félicitations sont de mise même quand l'expérience est finalement mitigée saturant souvent les notes à 9 et 10
- En France, nous avons tous entendu « il y a toujours de la place pour le perfectionnement, alors même si c'était vraiment super je mets un 8 », pourtant classée comme note « neutre » dans le NPS
- En Inde, le statut humain est valorisé souvent au point de surévaluer les scores par politesse

Alors que penser vraiment de cet indicateur international ? comment le débiaiser ?



ENCART 2. Les pratiques innovantes de 2026

Face à ce besoin de réponse immédiate voire proactive, les innovations visent à transformer un signal faible en réponse opérationnelle immédiate

Pour les organisations qui ont déjà adopté une approche prédictive, le principal changement ne consiste plus seulement à détecter les signaux, mais à automatiser la boucle de rétroaction rapide (Inner Loop). En s'appuyant sur les travaux de McKinsey et de la Harvard Business Review, la mesure ne sert plus uniquement à produire des bilans statistiques : elle permet de déclencher immédiatement une action corrective.

Concrètement, si un client passe un temps anormalement long sur une page de validation, l'IA détecte automatiquement cette difficulté. Elle peut alors afficher un tchat d'assistance personnalisé ou prévenir un conseiller humain en lui proposant directement la meilleure solution à offrir (Next-Best-Action).

En parallèle, les grands modèles de langage (LLM), mis en avant par Gartner, ont permis d'automatiser l'analyse des données non structurées, comme les verbatims, les e-mails ou les appels enregistrés. Grâce à l'IA générative, il ne s'agit plus seulement de repérer une insatisfaction, mais d'en comprendre le contexte en temps réel. Par exemple, au lieu d'identifier simplement un « client irrité », l'IA peut déterminer que « le client exprime de l'ironie ou de l'agacement parce que l'étape de paiement a échoué deux fois sur l'application iOS depuis la dernière mise à jour ».

La mesure ne se limite donc plus à constater une situation : elle devient un outil qui permet d'intervenir immédiatement et de manière adaptée.



1. APPEL NÉGATIF



2. DÉTECTION IMMÉDIATE PAR L'IA



3. PRÉPARATION DU RAPPEL



4. RAPPEL DU CLIENT



5. RÉSOLUTION ET GESTE COMMERCIAL



6. CLIENT SATISFAIT



Nous voyons que le pilotage de l'expérience client a largement et rapidement évolué, suivant la place donnée au client dans les organisations.

L'ingénierie de pilotage se perfectionne, et avec elle, de nouveaux défis s'installent...

**Les grands constats sur le
pilotage de l'expérience client
en 2026 ●**

Les récentes études et publications confirment ces tendances, et apportent aussi un regard différent sur les défis du pilotage de l'expérience client :

- Construire la confiance sans rendre le pilotage intrusif ou l'utilisation prédictive des données anxiogène. Le client anxieux décrit par Thierry Spencer, attend davantage de simplicité, de transparence et de réassurance, tout en devenant plus méfiant vis-à-vis de l'utilisation des données.
- Mesurer sans fatiguer ou interroger moins mais mieux. Les clients sont sollicités en permanence générant la fameuse « survey fatigue ». Chaque enquête supplémentaire peut dégrader l'expérience qu'elle cherche justement à mesure.
- Pouvoir transformer la donnée en action. Les organisations n'ont jamais disposé d'autant de données mais elles peinent encore à identifier les vrais irritants et à agir de manière chirurgicale.
- Piloter une expérience hybride humain + IA. Les interactions sont désormais assurées alternativement par un à plusieurs conseillers, un chatbot, une IA générative, des automatisations. Le client, lui, vit toujours une seule expérience avec l'entreprise. Le pilotage doit permettre de comprendre l'expérience vécue à partir d'interactions omnicanales multiples.

- Mesurer ce qui compte vraiment : les organisations accumulent les indicateurs d'expérience (déclaratifs, comportementaux, opérationnels...), mais la sophistication des indicateurs ne garantit pas toujours une meilleure décision, déduction ou action.

- Assurer une analyse fiable et convaincante. Les équipes internes peuvent remettre en question la fiabilité des résultats faisant relativiser les actions correctives à mettre en place : des résultats biaisés par le moment de l'enquête dans le parcours, par le fait que les clients sont plus à même de partager un avis lorsque l'expérience est très forte (positivement ou négativement), ...

...un changement de paradigme semble donc s'installer à nouveau pour le pilotage de l'expérience client :

- Demander aux clients ce qu'il pense > observer ce qu'il vit
- Multiplier les enquêtes > Questionner là où cela compte
- Piloter des indicateurs déclaratifs (NPS, CSAT) > Recueillir une analyse multidimensionnelle, raisonnée et continue pour une interprétation fiable (mix déclaratif, comportements, opérationnels)
- Mesurer et agir sur toutes les interactions > Choisir les interactions et modes d'interactions selon la signature relationnelle d'une entreprise pour ne pas se disperser

Face à ces constats, il serait tentant de s'engouffrer dans la brèche et de saisir l'occasion de contribuer à écrire ce nouveau chapitre de l'histoire du pilotage CX. Mais ce serait mal nous connaître. Chez Tenzing, ce changement de paradigme fait naître plusieurs interrogations et appelle un retour aux fondamentaux :

Le pilotage de l'expérience client n'a jamais été aussi sophistiqué. Les entreprises disposent de davantage de données, d'indicateurs, d'IA et de capacités d'analyse que jamais. Pourtant, beaucoup de directions CX font aujourd'hui le même constat : elles n'ont jamais eu autant d'informations, sans pour autant mieux comprendre l'expérience vécue par leurs clients.

À mesure que les enquêtes laissent place aux données comportementales et aux modèles prédictifs, un risque apparaît : celui de remplacer la parole du client par notre propre interprétation de ce qu'il aurait ressenti.

À vouloir tout mesurer, tout analyser et tout prédire, ne construit-on pas une expérience... sans le client ?

Cette course à la donnée soulève également une question rarement abordée : celle de sa responsabilité. Enquêtes massives, stockage de données, analyses systématiques des interactions, automatisation croissante... parce que la technologie le permet, faut-il vraiment tout mesurer ? À quel coût, tant écologique que sociétal ?

● Ces constats nous ramènent finalement à quelques questions essentielles.

- Pourquoi pilote-t-on réellement l'expérience client ?
- Que faut-il vraiment mesurer ?
- Quelles données sont réellement utiles ?
- Quand faut-il écouter le client... et quand peut-on observer ses comportements ?
- Comment construire un pilotage à la fois pertinent, responsable et créateur de valeur ?

La vue du terrain ●

Au-delà des études et actualités, il nous semblait essentiel de prendre la température du terrain. Nous avons ainsi interrogé des responsables et experts du pilotage de l'expérience client au sein de leurs entreprises.

MAIF, Décathlon, FNAC Darty, WSA, APRIL, La Banque Postale, et France Travail nous ont partagé jusqu'où ils ont été en termes de pilotage CX, ainsi que les défis et enjeux qu'ils rencontraient aujourd'hui.

Sans surprise, leurs retours confirment et précisent certains de ces constats, et apportent également des regards très concrets sur les blocages et réalités opérationnels.

● Constat 1. Un sujet d'organisation :

Au moment de lancer notre étude terrain, nous avons demandé à interroger « les représentants du pilotage de l'expérience client au sein de l'organisation ». Premier constat, et il est frappant : 8 organisations, 8 intitulés de poste, et 5 positionnements organisationnels différents ; autant de reflets d'une histoire singulière de la place accordée à l'expérience client au sein de chaque entreprise. À cela s'ajoute, le plus souvent, un éparpillement des équipes en charge du pilotage CX.

Donc le pilotage CX, c'est aussi, voire peut-être surtout, une question de positionnement organisationnel : où se pilote l'expérience (probablement à différents endroits, sans toujours le savoir) ?

A quels niveaux sont utilisés les indicateurs (décisions stratégiques, impacts opérationnels dans les parcours omnicanal, management de proximité... ? Pour quoi faire (prendre des décisions, agir directement auprès des clients pour « retourner » une mauvaise expérience comme le fait Leroy Merlin en rappelant un client après un avis négatif...) ? Quels moyens lui sont-ils donnés dans l'organisation ?

● Constat 2. La limite des indicateurs

Les retours des experts pointent les limites des KPI classiques.

Plusieurs critiques reviennent :

- Ils sont soit trop macros (NPS, CES, CSAT), soit trop micros par étape du parcours ou encore sur un canal donné,
- les indicateurs restent trop quantitatifs, et les nouveaux indicateurs « d'émotion » montrent leurs limites. S'ils permettent d'identifier qu'un client manifeste de la frustration, ils expliquent rarement pourquoi cette émotion apparaît ni quelle action entreprendre,
- ils mesurent la performance opérationnelle mais pas toujours le vécu réel,
- ils fragmentent l'expérience par point de contact, obligeant à mesurer l'expérience globale comme une addition d'expérience par étape, en sachant pertinemment par ailleurs que toutes les étapes ne sont pas mesurées,

- ils sont remis en question par les équipes et dirigeants sur ce qu'ils révèlent ou ce à quoi ils devraient donner lieu prétextant les biais d'analyse ou de questionnement,
- ils produisent parfois une vision "verte" alors que les irritants persistent. Ou au contraire produisent une vision « rouge » en raison d'un irritant majeur, alors que l'expérience globale est fidélisante. Certains le formulent très clairement : "on a plutôt de bons résultats mais ça ne traduit pas la qualité de l'expérience apportée aux clients".

D'autres observent également des écarts fréquents entre NPS, verbatims, ressenti terrain et soulignent les biais liés au multicanal.

Un enjeu central émerge : comment passer d'une logique de mesure transactionnelle à une compréhension globale du parcours vécu ? comment réconcilier les mesures par étape, et un ressenti global, tous deux mesurés aujourd'hui mais difficiles à mettre en cohérence ?

Et plus globalement, cela interroge la pertinence même d'une telle machinerie si les résultats sont autant remis en question.

● Constat 3. Une multitude de données difficilement exploitables

Si on parle d'indicateurs, on parle forcément de données. Toutes les organisations disposent désormais d'un volume considérable de données : enquêtes, verbatims, données comportementales, données non structurées, historiques de contacts, analytics digitaux.

Mais plusieurs limites persistent :

- Les équipes peinent à relier les données entre elles, identifier les vrais irritants, prioriser les actions, rendre les indicateurs issus de ces données compréhensibles et actionnables, capitaliser sur la donnée non structurée, et l'IA, pour gagner en efficacité et qualité relationnelle
- Nombreux citent aussi comme défi majeur la capacité à suivre les réitérations et l'historique relationnel complet d'un usager.

Alors, dans cette profusion de données, deux questions majeures se posent :

1. Dans quel cas dois-je utiliser la donnée disponible, et dans quel cas dois-je directement demander à mon client pour : d'un côté éviter de fausses interprétations, de l'autre en faire une opportunité de montrer à notre client qu'il compte ?
2. Une autre question interroge aussi la responsabilité des entreprises. A l'heure des grands débats sur les hectares de serveurs qui peuplent notre planète, faut-il continuer à surinvestir la donnée et son utilisation ? Ou est-ce aussi une occasion de s'interroger sur ce qu'il est VRAIMENT nécessaire de piloter pour une expérience client mémorable et fidélisante ?

● Constat 4. Une affaire de culture à tous les niveaux

Un autre enseignement teinte la majorité de nos échanges : la CX n'est plus seulement un sujet d'outils, d'indicateurs, ou d'aide à la décision, c'est aussi un sujet culturel et managérial.

Les entreprises évoquent parfois la difficulté à diffuser une culture client commune à tous les niveaux et ce, malgré un contexte de concurrence des entreprises et d'exigence des client accrues.

Dans ce cadre, piloter l'expérience client peut être un outil d'acculturation progressive pour rendre compte des effets d'une expérience négative sur l'acquisition et la fidélisation et donc sur la performance d'entreprise. Et en même temps : comment investir et mettre le pilotage de l'expérience client au bon niveau si la culture client n'est pas infusée ?
#PouleOuOeuf

Par ailleurs, piloter l'expérience client est aussi un sujet de culture au sens où il est important de mesurer la qualité d'expérience à l'aune de la signature relationnelle de l'entreprise. Les indicateurs ne se lisent pas de la même manière ou au même niveau d'importance pour Amazon qui mise tout sur la facilité (parcours digitaux, CES...) et doit agir dessus en priorité, que pour la MAIF dont la promesse repose sur la confiance et la qualité relationnelle (NPS, CSAT, ...). Ces indicateurs n'influençant pas de la même manière l'expérience ressentie des clients, puisque les clients ne viennent pas chercher la même chose.

Savoir choisir ce qui est important, c'est aussi
ça être responsable et raisonné.

● Constat 5. Une tension croissante entre industrialisation et personnalisation

Le pilotage CX permet aussi de capter les « mauvaises expériences » pour agir directement dessus en répondant à minima avec le « close the loop », voire aller jusqu'à « créer du réenchancement » en rappelant le client. Autrement dit, il permet de capter les risques d'attrition.

Mais face à cela, une autre tension apparaît : les organisations cherchent simultanément à standardiser les dispositifs de recontact, automatiser pour une rétention à grande échelle et une cohérence d'expérience, tout en maintenant une relation perçue comme humaine et personnalisée.

Alors comment faire efficacement les choix de segmentation des cas pour savoir où agir ? ou comment trouver des modalités de traitement industrialisé, si personnalisé ?

Conclusion ●

Les constats issus des études, comme les retours du terrain, sont bien la preuve que le pilotage CX s'est installé dans les organisations comme un outil de décision stratégique, et de performance opérationnelle. Mais dans une course au perfectionnement des indicateurs et avec l'essor des données et technologies, elle rencontre des défis qui nous imposent une réflexion et prise de hauteur pour vraiment agir là où cela compte.

Ainsi, ce premier extrait de notre étude sera complété au second semestre des enseignements de nos réflexions avec ces mêmes organisations autour des questions suivantes :

- Pour quelles finalités pilote-t-on réellement l'expérience client aujourd'hui ?
- Quelles décisions doit-elle éclairer ? et à quels niveaux de l'entreprise, en lien avec la gouvernance et l'organisation ?
- Quelles données exploiter en priorité ? Faut-il vraiment tout utiliser ?
- Comment faut-il encore interroger le client — et comment transformer ces moments en opportunités de relation et de fidélisation ?
- Comment adopter un pilotage CX responsable ?

Des questions structurantes et nécessaires avant de savoir à quels défis opérationnels chaque organisation voudra réellement répondre.



Ont contribué à cet article



Luna Dekker
Associée
luna.dekker@tenzingconseil.fr



Antoine Emond
Manager
antoine.emond@tenzingconseil.fr



Anne-Lise Besneville
Consultante
anne-lise.besneville@tenzingconseil.fr