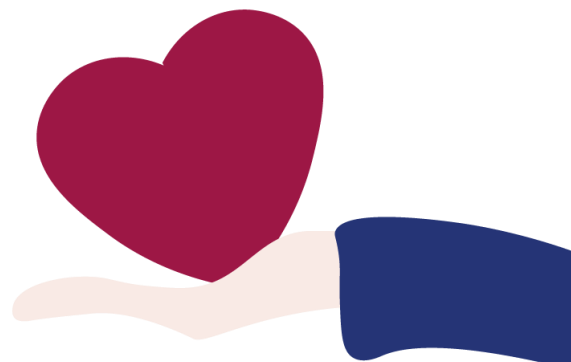


CAS CLIENT MCDONALD'S

McDonald's
veut être le
leader du bon
moment

Mai 2017

Version 1.0. – 12 mai 2017
ACADEMIE DU SERVICE©
87, BD HAUSSMANN 75008 PARIS

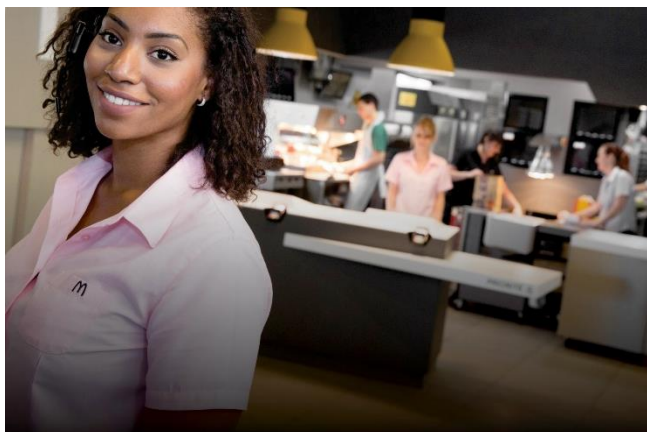


Les enjeux : conforter le leadership de McDonald's autour d'une culture de service forte, définir les comportements des équipes qui rendront inoubliable le repas de chaque client.

C'est avec l'aide de l'Académie du Service qui a orchestré une démarche fortement participative, que l'enseigne entend relever ces défis. Aujourd'hui, les restaurants disposent d'outils clés en main pour piloter leur projet de service et de modules de formation digitaux inédits.

LES ENJEUX

Si McDonald's est devenu leader sur son marché, c'est que l'enseigne a constamment revisité et sans cesse amélioré son modèle pour l'adapter à ses clients français en s'appuyant sur plusieurs leviers stratégiques : décors et parcours client diversifiés et modernisés avec la commande en ligne ou avec les bornes, disparition des comptoirs, cuisines ouvertes sur le restaurant et développement du service à table. L'offre, quant à elle, est bien loin de la carte des débuts. Enrichie en choix avec notamment le salad bar, les desserts ou le McCafé, elle gagne en fraîcheur et en personnalisation avec des produits composés à la demande grâce à un changement du mode de production.



“ Nous devons faire de nos équipiers des ambassadeurs de nos offres, de notre service. Faire de nos équipiers des « faiseurs de bons moments » .

LES POINTS CLEFS

- **une culture de service à réaffirmer, levier stratégique pour rester leader sur son marché,**
- **un réseau national, en franchise à plus de 80%, à faire adhérer au projet,**
- **toutes les fonctions et niveaux hiérarchiques impactés impliqués pour co-construire les livrables,**
- **chaque idée proposée confrontée à la réalité du terrain,**
- **une démarche animée au niveau national et rythmée de deux temps forts évènementiels,**
- **une « boîte à outils » très complète et simple pour mettre en œuvre les nouveaux comportements de service dans chaque restaurant,**
- **des modules de formation digitaux originaux et ludiques pour donner envie.**

« Il est apparu essentiel, pour que chacune de ces innovations soit justement perçue et comprise, pour qu'elles forment un tout cohérent et puissant, de devoir en parallèle, reposer les fondamentaux de la relation entre nos clients et nos équipes. Ainsi, afin d'atteindre notre seul objectif qui est de « bien servir » nos clients, nous devons bien-sûr mettre en œuvre le bon process, les bons outils digitaux, mais aussi créer le lien qui permette de laisser une trace mémorable. En d'autres termes : Faire de nos équipiers des ambassadeurs de nos offres, de notre service. Faire de nos équipiers des faiseurs de bons moments » rappelle **Annabelle Jacquier**, Directrice Culture Service de McDonald's France.

Pour rester leader et se différencier des autres enseignes de restauration, à l'heure où 8 restaurants sur 10 en France proposent un burger à leur carte, l'ambition était « de mieux repérer les attentes de nos différents clients, au-delà de notre savoir-faire de gestion des flux, de considérer chacun comme unique et de remettre de la sensibilité dans notre service » ajoute-elle.

Un vrai challenge ! Car il s'agissait, tout d'abord, de convaincre les franchisés qui possèdent 80% des 1 300 restaurants. Puis, de créer une dynamique collective afin de faire évoluer les comportements d'un réseau à l'échelle nationale, fort de plus de 70 000 collaborateurs !



“ Il fallait que le client redevienne une personne et non plus un numéro de commande.

D'où le besoin d'être accompagné d'un regard extérieur et l'appel d'offre lancé. Pour y répondre, l'Académie du Service réalise un état des lieux préalable.

« Le service était ancré dans l'ADN de McDonald's. Mais, au fil du temps, il avait perdu de sa dimension émotionnelle. Compte tenu des attentes des clients et de l'évolution de la concurrence, il fallait que cette culture reprenne toute sa place, que le client redevienne une personne et non plus un numéro de commande. Nous avons proposé de redéfinir, avec le terrain, les pratiques, les comportements et les méthodes pour donner aux équipiers toutes les compétences de la relation client » se souvient **Jean-Jacques Gressier**, PDG de l'Académie du Service.

« Afin de passer d'un service normé axé sur la rapidité, à un service personnalisé, adapté aux différents rythmes des clients, nous avons recommandé une démarche très collaborative.

Son ambition : donner des clés à l'encadrement et aux équipiers, jusque-là « preneurs de commandes », pour qu'ils sachent encore mieux accueillir un enfant par exemple, ou encore parler des produits » ajoute **Thierry Spencer**, Directeur associé de l'Académie du Service.

La proposition faite est jugée ambitieuse et riche de sens, complète et pragmatique, les méthodes participatives de l'Académie du Service sont éprouvées et ses références fortes... elle remporte l'appel d'offre. Dès lors, une démarche de co-construction s'engage.

CO-CONSTRUCTION ET PRAGMATISME PERMANENT

Le fil rouge de la démarche ? Impliquer dans la réflexion tous les profils concernés et vérifier sans cesse la faisabilité des propositions. Ainsi, les travaux mobiliseront en alternance d'une part le Comité de pilotage et la Service team, réunissant des fonctions supports du siège, qui suivront le projet de A à Z ; d'autre part des équipes opérationnelles. Et chaque idée sera confrontée à la réalité concrète du terrain.

Dès la phase de diagnostic l'équipe de l'Académie du Service s'immerge dans les pratiques quotidiennes d'un panel de restaurants et se met à l'écoute de toutes les fonctions impliquées. Plus que jamais, elle préconise la Symétrie des attentions®, comme facteur de succès afin d'embarquer dans le projet les franchisés et les managers des restaurants.

Recommandation adoptée : *« Il fallait les convaincre des bénéfices business et opérationnels de la démarche et leur donner des outils de management adaptés pour que le changement s'opère. La Symétrie des attentions®, approche nouvelle pour nous, répondait à ce principe de réalité ; elle nous est apparue comme un pré-requis. Une démarche de service est pérenne si les managers réunissent les conditions permettant aux équipiers de réaliser le service attendu et les accompagnent au quotidien »* analyse **Annabelle Jacquier**.

Après le premier diagnostic partagé avec le Comité de pilotage et les bases du ServiCiel® - la stratégie de service - posées, un premier temps fort mobilise l'ensemble des franchisés. Des Universités d'été sont organisées par l'enseigne autour de la thématique du service. Les consultants de l'Académie du Service accompagnent cette réflexion. (cf encadré à droite)

L'UNIVERSITÉ D'ÉTÉ, PREMIER TEMPS FORT NATIONAL POUR EMBARQUER LES FRANCHISÉS

Pendant quinze jours, région après région, chaque franchisé participe à trois ateliers. Quelle est votre opinion sur le service actuel délivré ? Quelles sont vos bonnes pratiques et que peut-on imaginer de nouveau pour signer notre différence ? Comment faire vivre la culture de service dans le temps ? « Notre rôle était d'écouter le point de vue d'une des parties prenantes principales -les franchisés-, ceux qui opèrent au quotidien le service avec leurs équipes, et de poser avec eux les conditions de cette nouvelle Culture de Service » analyse **Thierry Spencer**.

« La matière recueillie, alors réinjectée dans les réflexions du Comité de pilotage, a permis de finaliser le ServiCiel®, et a servi de base à la rédaction de deux RéférenCiels®, réalisés par deux groupes de travail » rebondit **Fiona Henaff**, chef de projet à l'Académie du Service. Des collaborateurs des restaurants, représentatifs de tous les niveaux hiérarchiques, de toutes les fonctions de service ou de gestion et des membres du Service team écrivent le RéférenCiel de Service® et celui de Management. En repartant des attentes et des émotions des clients, ils concrétisent ce qui peut être mis en place et comment le traduire.

« C'est un exercice passionnant de design d'expérience s'appuyant sur des méthodes ludiques et participatives » précise **Fiona Henaff**. Nouvelle illustration de l'alternance construction-validation avec le terrain, ces productions, une fois structurées et affinées, sont soumises à deux groupes miroirs. Et, sur le fond comme sur la forme, elles sont travaillées jusqu'à être adaptées aux besoins des utilisateurs finaux dans les restaurants.

Résultat, avec ces RéférenCiels®, « Chaque collaborateur comprend pourquoi le service est important et quel est son rôle. Il a envie de le mettre en œuvre car son métier est facilité et retrouve du sens. Et il sait comment le faire grâce aux outils mis à sa disposition » synthétise **Annabelle Jacquier**. Précis et détaillés, ils suggèrent notamment les petites phrases dont le collaborateur peut s'inspirer pour entrer en relation avec un client dans telle ou telle situation. Ils illustrent aussi concrètement comment un manager peut aider un collaborateur à développer sa relation de service et à prendre des initiatives.

« McDonald's souhaitait que les équipes y trouvent toutes les solutions dont ils avaient besoin pour se réapproprier la culture relationnelle. Disposer dans un premier temps de ces clés crée l'agilité qui permet à terme de s'en affranchir » commente **Fiona Henaff**.

NOUVEAUX CHALLENGES POUR LES OUTILS DE PILOTAGE ET DE FORMATION

Reste alors à concevoir des outils pour aider les équipes, après le lancement, à s'approprier la démarche, à se former et à la faire vivre dans la durée.

A nouvelles problématiques, nouvel appel d'offre et choix confirmé de l'Académie du Service pour réaliser une « boîte à outils » et un parcours digital de formation.

A nouveaux besoins, nouvelle organisation et autres collaborateurs sollicités.

“ Chaque collaborateur comprend pourquoi le service est important et quel est son rôle. Il a envie de le mettre en œuvre car son métier est facilité et retrouve du sens. ”



Pour donner aux équipes, restaurant par restaurant, et à ceux qui les accompagnent, toutes les clés et les moyens pour mettre en œuvre les RéférenCiels®, une « boîte à outils » est conçue. Elle contient de quoi comprendre les enjeux, faire le diagnostic du niveau actuel de service, bâtir un plan d'action, accompagner les formations, animer et suivre l'avancement de la démarche dans le temps, valider l'acquisition des compétences en développant ses capacités d'observation....

Pour former aux nouveaux comportements, il s'agit de bâtir un parcours digital qui sera accompagné sur site par du présentiel. Car, comme l'explique **Jean-Jacques Gressier**, le créateur de l'Académie du Service Digital : « Il faut trois phases pour apprendre un nouveau comportement. Le digital est adapté aux deux 1ères : il permet de le connaître et de prendre conscience par un questionnement de ce qu'il signifie pour chacun. Le présentiel doit le compléter pour la 3ème phase : l'entraînement, ». Sur le fond, ajoute **Annabelle Jacquier**, « il ne s'agissait pas de faire une formation sur chaque geste mais sur le « sens » du service afin qu'il soit porté par le geste ». Sur la forme, il fallait emporter l'adhésion d'une cible jeune tout en traduisant la spontanéité et l'instantanéité recherchée dans la relation.

Le défi est relevé cette fois, en étroite relation avec le service formation de McDonald's, par l'Académie du Service avec l'agence Havas : les Référénciels© sont transposés dans la « Service Academy » (cf encadré à droite).

UNE DYNAMIQUE LANCÉE PAR UN 2^{ÈME} TEMPS FORT ÉVÈNEMENTIEL ET PARTICIPATIF

Si les directeurs s'attendaient à un PowerPoint pour découvrir ce projet, ils ont été surpris. Lors de l'Université du service en juin 2016, coup d'envoi national du déploiement du projet, tout est fait, films et ateliers à l'appui pour que les participants comprennent les enjeux et soient impliqués. L'atelier animé par l'Académie du Service en témoigne tout particulièrement (cf. encadré ci-dessous).

QUAND LE JEU THÉÂTRAL SERT LA TRANSMISSION DE L'INFORMATION

Dans cet atelier, les directeurs choisissaient via une application sur leur téléphone mobile un client type (famille, groupe de jeunes...), un décor (drive ou restaurant) et une situation de service. Un groupe d'acteurs improvisait ensuite la scène en direct face au public et devant un jury présent sur scène. A la demande du jury, après débriefing de la salle, la scène était rejouée jusqu'à être la plus en adéquation avec les attitudes attendues dans les Référénciels©. Rires garantis mais surtout meilleure appropriation des contenus, entraînement à observer ses équipes et transmission de clés pour les aider à progresser...

LA « SERVICE ACADEMY », UN PARCOURS INNOVANT, UN TON DÉCOIFFANT

Cette plateforme propose 4 parcours adaptés à chaque cible (de l'équipier au directeur de restaurant) intégrant leurs postures et leurs moments de vérités spécifiques. Chaque module est structuré à l'identique avec : un apport pédagogique, des jeux très variés pour tester les connaissances acquises, un débriefing, une fiche mémo de données clés pour la consolidation des acquis et un quiz qui valide les compétences. « *L'enjeu essentiel était de proposer un format ludique et des temps de formations très courts, compatibles avec le rythme des restaurants* » rappelle **Fiona Henaff**. « *Compte tenu de la jeunesse des collaborateurs, plus difficiles à convaincre par des messages de « sachant » à « apprenant », nous avons opté pour l'authenticité et l'humour, avec une dose d'autodérision, des références au monde de YouTube et des réseaux sociaux* » complète **Thierry Spencer**. D'où une série de McTutos, porte d'entrée attractive des parcours. « *La Service Academy développe notre dispositif de formation sur les pratiques relationnelles - observe Annabelle Jacquier. Elle est particulièrement innovante par son support digital, son approche ludo-éducative et son registre décoiffant* ».



PREMIERS RÉSULTATS ET PERSPECTIVES

Aujourd'hui, la démarche se déploie de manière dynamique dans l'ensemble du réseau. « Plus de 60% des restaurants ont déjà lancé leur propre projet de service avec des retours très positifs sur le sens donné au métier par la démarche, sur sa simplicité et sur les outils proposés » constate **Annabelle Jacquier**.

Les fruits de la méthode de co-construction et d'implication du terrain sont particulièrement appréciés : l'ambition, réaliser des « petits bougés » qui structurent la faisabilité et la compatibilité du projet avec le modèle économique, plutôt que des effets « waouh » sans lendemain.

Localement, « le projet prend vie restaurant par restaurant ». Chacun s'organise en utilisant les outils à la carte : les uns ont d'abord commencé par former leurs équipes, d'autres par écrire leurs plans d'action, etc...

Au niveau national, **Annabelle Jacquier** est bien consciente de la nécessité de suivre un tel projet afin que « le relationnel soit dans la durée lié à la performance commerciale, partie prenante stratégique du métier, filtre permanent de toute action ». D'où de nouveaux moyens créés pour entretenir et mesurer l'impact de la dynamique actuelle. « Nous allons lancer un challenge pour nourrir le sujet et capter les bonnes pratiques. Nous avons mis en place de nouvelles mesures de la satisfaction des clients et des collaborateurs, en corrélation avec le projet. Le meilleur indicateur du déploiement de la démarche sera de les voir progresser ».

S'il est donc encore trop tôt pour le constater, **Annabelle Jacquier** peut, dès à présent, dresser le bilan des relations tissées avec l'Académie du Service tout au long de ces mois d'accompagnement : « Ça a été une expérience mutuellement enrichissante. Très à l'écoute et compétents, ses experts nous ont beaucoup apporté sur le plan humain et méthodologique. A l'inverse, à nos côtés, ils ont pu imaginer et mettre en œuvre des solutions innovantes adaptées à un grand nombre de collaborateurs et à un temps disponible très court pour établir la relation avec le client. »

CHIFFRES CLÉS

- Plus de 70 000 salariés sous enseigne
- 1419 restaurants répartis dans 1081 communes françaises (plus de 80% franchisés)
- 66% des équipiers ont moins de 25 ans.
- 80% des emplois en CDI
- 89% des membres de l'équipe de gestion sont issus de la promotion interne.
- Un personnel d'encadrement à 53% féminin
- 1,8 million de repas servis chaque jour.
- Près de 50% des fruits consommés par les enfants de moins de 15 ans en restauration commerciale le sont chez McDonald's

