



Brink's Airport a fait appel à l'Académie du Service pour transformer le métier de la sûreté aéroportuaire en un métier de service et améliorer ainsi l'expérience vécue par les voyageurs.

Co-construite avec 25% des collaborateurs sur son site CDG 2D et portée par un engagement managérial hors pair, la démarche constitue déjà un levier de croissance.



le service au cœur
de la sûreté

LES POINTS CLÉS

- la volonté de revaloriser des contrôles délivrés dans un cadre réglementaire strict et vécus comme une contrainte,
- surprendre les équipes en faisant du service un atout pour améliorer leur quotidien et gagner des parts de marché,
- 1 collaborateur sur 4 acteur de la définition de référentiels avec une très forte implication des managers, créant une dynamique d'adhésion sans précédent,
- des services qui apportent une «signature comportementale» à la prestation,
- une phase pilote réalisée à Roissy intégrée dans la réponse à un appel d'offres,
- 98% de satisfaction des clients mystère, + 9 points / la moyenne des mois précédant le projet,
- une démarche en cours de déploiement sur les six sites aéroportuaires français de Brink's.

LES ENJEUX

Transformer l'image du métier

Brink's Airport assure aujourd'hui l'inspection filtrage des voyageurs et de leurs bagages à main afin d'assurer leur protection à Roissy et dans plusieurs aéroports régionaux. Ses clients - dont Aéroports de Paris (ADP) - exigent que les agents Brink's effectuent ces contrôles obligatoires dans le respect d'un cadre réglementaire très contraint. Et challengés par leurs concurrents européens, ils demandent une amélioration de la qualité de ce service, notamment de l'accueil.

«Pour répondre à ce nouveau défi, nous souhaitons engager notre entreprise dans une démarche de service, convaincus qu'elle était indispensable pour revaloriser notre métiers et nous différencier» rappelle **Ariane Malzac**, Directeur du Développement de la Sûreté Aéroportuaire.

« Définir un projet capable d'insuffler un esprit nouveau et d'installer une démarche pérenne dans toute l'entreprise. »

Assistant alors à une conférence des Aéroports français sur le thème de l'évolution des Services animée par l'Académie du Service, des membres du Comité de Direction présents à la manifestation ont le sentiment d'avoir trouvé le partenaire et les méthodes originales pour les accompagner. Dès avril 2013, rendez-vous est pris «pour définir un projet capable d'insuffler un esprit nouveau et d'installer une démarche pérenne dans toute l'entreprise».

Avec l'ambition d'aller vite car Brink's se fixe un challenge supplémentaire : «lancer ce projet de manière pilote à Roissy, afin de démontrer concrètement son intérêt et notre capacité à le mettre en œuvre dans le cadre de la réponse à un important appel d'offre» poursuit **Ariane Malzac**. L'objectif est donc de disposer avant la fin d'année de premiers résultats en termes de satisfaction client...

Le pari sera tenu ! En mai, la phase d'écoute est bouclée. En juin, les référentiels sont construits. En septembre, 100% des collaborateurs sont formés. Enfin en novembre, la satisfaction clients a augmenté de 9 points pour atteindre 98%.

Le secret de cette réactivité ? L'envie forte de redonner tout son sens à un métier souvent méjugé ? Des enjeux commerciaux puissants ? «Tout cela bien-sûr mais aussi et surtout l'implication tout à fait exemplaire du management» souligne **Jérôme Fièrè**, Directeur associé à l'Académie du Service, qui a animé toute la démarche.

SERVICES AUX PASSAGERS DE L'AÉROPORT, LE CLIENT

Pourtant, la problématique de service, telle que diagnostiquée lors de la phase d'écoute via des rendez-vous personnalisés et deux réunions de groupes, est complexe. «L'Académie du Service a d'abord immédiatement révolutionné notre vision du client» se souvient **Ariane Malzac**. Certes, le client direct est l'aéroport qui attend des solutions innovantes pour être attractif, des pratiques et une qualité de service homogène... à un coût optimisé. Mais le service, lui, s'adresse aux clients des compagnies aériennes plus ou moins stressés selon la densité du flux et l'heure de leurs vols. La finalité n'est pas pour les clients de passer sous le portique, mais d'arriver en salle d'embarquement pour prendre leur vol en toute sérénité. L'habitué veut que cela «aille le plus vite possible» tandis que l'occasionnel, sous-informé, a besoin en plus de pédagogie. Ni l'un ni l'autre ne savent distinguer Brink's de ses concurrents ou assimilent ses agents à ceux de la Police de l'Air et des frontières ou des Douanes.

«L'enjeu essentiel était d'évoluer d'une prestation de sûreté à une prestation de service.»

Parallèlement, les collaborateurs de Brink's, rattachés selon les plannings à plusieurs managers, étaient alors en manque de reconnaissance de leur métier, en attente de dialogue et de suivi, en quête de repères, d'esprit d'équipe et d'exemplarité managériale. De plus, ils avaient besoin de prendre conscience de l'importance de la posture de service et de la qualité de la relation avec les voyageurs, perçus comme des usagers «qui n'ont pas le choix» et non pas comme des clients. Ainsi, «l'enjeu essentiel», comme le résume **Pascal Kerouanton**, Direc-

teur de la Sûreté Aéroportuaire, «était d'évoluer d'une prestation de «sûreté» à une prestation de «service» en intégrant cette dimension à nos fondamentaux via notamment l'amélioration de l'accueil et de la prévenance, tout en valorisant notre métier, en recréant du lien entre agents et managers, malgré une marge de manœuvre réduite».

«Il est extrêmement rare de rencontrer un comité de direction aussi soudé et engagé pour investir dans le Service afin de reconquérir fierté et leadership. Dès le départ, nous avons pressenti que les équipes, portées par cette dynamique, allaient pleinement adhérer à notre méthode et s'impliquer. C'était un signe très prometteur pour relever le défi» souligne **Jérôme Fièrè**, Directeur associé à l'Académie du Service.

CO-CONSTRUCTION DES RÉFÉRENTIELS

Car, une fois la promesse de service déterminée par le comité de direction dans le ServiCiel®, c'est sur les équipes que l'Académie du Service s'est appuyée pour définir concrètement «comment faire pour surprendre les clients par une excellence relationnelle qui soit source de sérénité» via les RéférenCiel® de Service® et de Management® (cf encadré). «Ils ont été élaborés par 60 de nos collaborateurs de CDG 2D, soit un sur quatre» souligne **Ariane Malzac**. Des agents et des managers ont d'abord été sollicités avec des voyageurs et des responsables qualité d'Aéroports de Paris pour une journée de partage de points de vue. «Réunir ainsi toutes les parties prenantes était une 1ère pour nous; c'est un exercice particulièrement intéressant» remarque-t-elle. En sont ressortis deux points clés à prendre en compte en plus dans les groupes de travail : la sûreté aéroportuaire entre dans une chaîne de services qui démarre beaucoup plus tôt, quand le voyageur quitte son domicile. Cet étape amont impacte son état d'esprit ainsi que son niveau de stress et peut être source d'incompréhension ou de conflit aux portiques. Par ailleurs, les équipes mesurent à quel point l'inspection est vécue comme intrusive car elle touche à l'intimité.

«ARC, le service au cœur de la sûreté.»

Des managers ont ensuite créé le RéférenCiel de Service®. Autour des trois postures qu'ils ont retenues, «Agile, Rassurant, Courtois» - d'où le nom du projet «ARC, le service au cœur de la sûreté» - c'est une équipe accueillante et attentionnée qui s'engage à faciliter un accès rapide à l'embarquement en toute sérénité et à assurer la sécurité. Une véritable révolution culturelle ! « Par l'information et l'accompagnement, la dimension du «voyage» est réinjectée dans le métier de sûreté qui recouvre toute sa valeur» commente **Jérôme Fièrè**. «Les comportements et les attitudes sont identifiés afin de pouvoir homogénéiser la prestation». «Le RéférenCiel® crée un cadre confortable et sécurisant pour l'agent, à l'intérieur duquel il y a de la place pour la créativité et la spontanéité dans la relation»

complètent **Pascal Kerouanton** et **Ariane Malzac**.

A peine ce RéférenCiel® présenté et validé par 8 agents, qu'un autre groupe élabore le RéférenCiel de Management®. «Il remet en œuvre tous les fondamentaux pour valoriser et accompagner les agents au quotidien» commente **Jérôme Fièrè**. «Le service est traité à chaque briefing de début de vacation» précise **Pascal Kerouanton**. «Ces RéférenCiel® sont issus de l'expérience, de la réflexion des agents et encadrants. Ils intègrent ce qu'ils ont envie de faire. La méthode de co-création est excellente pour la sensibilisation avant formation et la dynamique interne de déploiement» synthétise **Ariane Malzac**.

MANAGERS EN PREMIÈRE LIGNE POUR LE DÉPLOIEMENT

Le comité de direction était présent dans toutes les réunions de sensibilisation. En un mois et demi, tous les managers ont suivi les journées de formation dispensées par l'Académie du Service. Enfin les 70 agents ont été formés en une dizaine de sessions par quatre managers «ambassadeurs», eux-mêmes préalablement formés et certifiés par l'Académie du Service. «Beaucoup, sachant que ces formations ne concernaient pas la Sûreté, sont arrivés sceptiques. Ils avaient complètement changé d'attitude en repartant avec un nouveau regard sur leur métier. Surpris par la démarche, ils y ont d'autant mieux adhéré qu'ils ont été replacés au cœur du dispositif, rassurés et formés par des ambassadeurs internes» constate **Pascal Kerouanton**.

PROJET GLOBAL D'ENTREPRISE «DYNAMISANT»

L'impact de ces formations a été immédiat. En novembre, dans l'enquête d'opinion mensuelle faite par Aéroports de Paris, Brink's a intégré la catégorie «OR», tous les items mesurés se situant au dessus de 86%. Tandis que la satisfaction des «clients mystères» a atteint le taux record de 98% contre 89% en moyenne les cinq mois précédents. Les collaborateurs, eux, ont constaté qu'il ne s'agissait pas de faire «plus» mais «autrement». Confortés dans leur rôle, ils ont déclaré exercer avec plus de plaisir leur métier qui a retrouvé tout son sens. «Cela vaut de l'or en dynamique interne» note **Ariane Malzac**.

« Le chiffre : 60 collaborateurs - soit 25% des effectifs de CDG 2D - ont été impliqués dans l'élaboration du projet de service. »

«Comme prévu, nous allons déployer cette démarche sur toutes nos plates-formes, en l'intégrant dans nos réponses aux appels d'offres, installer ces rituels fondamentaux, les consolider solidement et durablement

puis, brique par brique, aller plus loin dans le service». En toute confiance car grâce aux compétences relationnelles acquises et à «la symétrie des attentions», véritable moteur de cohésion, «nous sommes convaincus que cette signature comportementale contribuera au rayonnement de Brink's !» conclut **Ariane Malzac**.

L'HUMAIN AU CŒUR DU DISPOSITIF

«Souhaitez-vous un sac pour vos objets précieux ?»
«Votre porte d'embarquement est à 50 mètres à droite».
«Vous disposez de 40 minutes pour faire du shopping»...
Ces propos, devenus des rituels, illustrent des fondamentaux du Référentiel de Service® :

- le service de base (la protection) est réaffirmé, les services ajoutés sont détaillés et les missions de chacun précisées,
- la personnalisation : l'accueil est adapté à chaque profil (passager fréquent, famille ou personne âgée...),
- des explications et/ou une aide sont apportées tout au long de la journée compte tenu de points de tensions identifiés.

En miroir, le RéférenCiel de Management® recrée de la cohésion d'équipe.
Il place au rang de priorités :

- la délégation, l'adaptabilité et l'autonomie tout en renforçant les échanges, le soutien et l'accompagnement de managers à agents,
- le respect, l'équité et l'exemplarité dans tous les actes managériaux,
- le développement des compétences relationnelles et l'esprit de service dans une équipe où chacun est reconnu.

Témoin du changement de culture interne qu'ils ont induit : les agents ont accepté d'être évalués à chaud par les passagers qui disposent de bornes interactives pour faire part de leur ressenti. Les résultats sont utilisés chaque jour pour féliciter les équipes et/ou ajuster les comportements. La qualité du management est de même évaluée par les agents via une borne dédiée. «Ces bornes sont un outil de management en soi, elles constituent un point clé du dispositif» souligne **Pascal Kerouanton**.