



en
partenariat
avec



Janvier 2012 – lettre n°10

Edito



En ce mois de janvier 2012, nous constatons que les « projets de service » se multiplient dans les organisations, qu'il s'agisse d'entreprises ou de structures publiques. Les méthodes et outils du management & du marketing des services trouvent à s'employer dans des contextes extrêmement divers, prouvant en cela leur capacité à nourrir les réflexions et les pratiques de professionnels du service évoluant pourtant dans des environnements très dissemblables.

C'est la preuve, aussi, que le sujet du « service », de la « culture de service » ou de « l'esprit de service » n'est pas un sujet parmi d'autres, mais qu'il est en train de devenir une préoccupation centrale pour toutes les Directions Générales. « Servir ou Disparaître... quand l'esprit de service devient une nécessité pour l'entreprise », titre d'un ouvrage que nous avons publié cet automne, est ainsi un message fort qui trouve un écho sans cesse plus

large.

Pour ce 10ème numéro, nous vous avons préparé une synthèse de notre événement annuel, « Les Talents de la Relation Client », actualité oblige, mais vous y retrouverez également nos rubriques habituelles.

Très bonne année à tous !

Jean-Jacques GRESSIER, P.D.G. de l'Académie du Service,
et Benoît MEYRONIN, Directeur R&D de l'Académie du Service et professeur à Grenoble Ecole de Management



Nous vous parlons de... :



... La 5ème édition des Talents de la Relation Clients s'est tenue à Paris le 3 novembre dernier. Nous avons souhaité l'axer autour de l'ouvrage collectif publié par Martine Calligaro et Jean-Jacques Gressier, « Servir ou disparaître »

[En savoir plus](#) ➔

Nous en parlons ailleurs... :



Revue de presse sur les activités de services, synthèses d'études, tendances du marché... nous « décortiquons » pour vous l'actualité du monde des services.

[En savoir plus](#) ➔

Nous vous écoutons... :



L'interview d'une ou de plusieurs « personnalités » du monde des services, ou bien une tribune rédigée par un expert. Un texte de Corinne Berneman, enseignant-chercheur en marketing, ESC Saint-Etienne.

[En savoir plus](#) ➔

Actualité



Qu'est-ce que Cultures Services?



en
partenariat
avec



LE GROUPE LA POSTE

Janvier 2012 – lettre n°10

Nous vous parlons de... :

La 5ème édition des Talents de la Relation Clients s'est tenue à Paris le 3 novembre dernier. Nous avons souhaité l'axer autour de l'ouvrage collectif publié par Martine Calligaro et Jean-Jacques Gressier, « Servir ou disparaître » (Vuibert).

Nous publions dans les pages qui suivent une synthèse rédigée par nos soins. Merci aux différents contributeurs qui ont bien voulu la relire et l'ajuster parfois.

Benoît Meyronin, associé, directeur R&D, professeur à Grenoble Ecole de Management

1. A propos de l'ouvrage co-écrit par Martine Calligaro et Jean-Jacques Gressier



Jean-Jacques Gressier et Martine Calligaro

La 5ème édition de notre colloque annuel était centrée cette année sur les grands thèmes de l'ouvrage réalisé par Martine Calligaro et Jean-Jacques Gressier :

« Servir ou disparaître... quand l'esprit de service devient une nécessité pour l'entreprise » .

Le propos du livre est de montrer qu'il est possible de réconcilier en entreprise les contraintes économiques, la satisfaction des clients et le bien-être des équipes. C'est aussi défendre, avec le philosophe Bernard Stiegler, l'émergence d'un nouveau modèle socio-économique fondé sur le partage, la contribution, les interdépendances...

L'ouvrage présente plusieurs originalités. Au-delà des fondamentaux théoriques et pratiques sur la notion de service, les auteurs souhaitaient mettre en lumière des projets de transformation et des cas d'entreprises qui ont su mettre l'homme et le service au cœur de leurs projets stratégiques : ce sont certaines de ces entreprises, grandes (Essilor, ERDF) ou de taille intermédiaire (A.Raymond), que l'on a entendues. Ensuite, il s'agit d'un livre écrit à quatre mains et à plusieurs voix, où les auteurs ont voulu croiser les regards des entrepreneurs avec ceux de différents chercheurs et praticiens en sciences humaines et sociales. Nous avons eu aussi le plaisir d'écouter trois d'entre eux.

Nous nous sommes efforcés de restituer ici l'essentiel de ces interventions, au cœur de cette journée de réflexion et d'échanges

2. La parole aux sciences humaines...

Linda Gandolfi, psychanalyste anthropologique, cofondatrice de l'École d'Anthropologie Pragmatique

Linda Gandolfi a tenu à développer les liens forts qui existent selon elle, entre l'entreprise et la construction anthropologique de l'individu occidental en repartant de cet « homme prométhéen », un homme qui, pour notre psychanalyste, gagnerait aujourd'hui à se réancrer davantage dans son histoire et dans les valeurs démocratiques qui l'ont aidé à se construire.

L'homme occidental se définit notamment par l'expansion de ses facultés à penser le monde qu'il acquiert par une certaine maîtrise de la réalité, parallèlement au développement de sa puissance. Nous sommes aujourd'hui au seuil d'une étape de cette conscience de la réalité qui remet notamment en question l'édifice de nos structures sociétales.

Pour comprendre ce cheminement anthropologique, Linda Gandolfi propose de mettre face à face deux modèles de pensée au moment où ils se sont séparés : d'une part celui que la Grèce antique nous a légué et d'autre part le modèle oriental notamment celui qui est né en Chine à peu près à la même période, sous la double influence de Lao-Tseu et de Confucius. Deux modèles diamétralement différents : le culte de la continuité, des ancêtres, des valeurs du passé et du silence source de connaissance d'un côté, et la prégnance du verbe et la rupture avec le passé et les traditions de l'autre. Ainsi, l'homme occidental a pris le risque de se couper de ses racines pour s'engager avec fougue sur la voie du devenir. Se faisant, cette avancée s'est opérée sans visibilité, en aveugle comme le souligne le « Prométhée enchaîné » d'Eschyle et le mythe d'Œdipe de Sophocle.

De son côté, la religion chrétienne a accompagné ce mouvement en prônant l'importance de ce qui se joue dans l'accès à son prochain, entérinant ainsi la coupure entre le ciel et la terre.

Avec la Renaissance et fort de sa longue gestation au cours du Moyen Âge, cet Homme va prendre son envol et plus que jamais croire en son devenir. Tournant irrémédiablement le dos au passé, il invente les bases de la modernité occidentale qui prendront leur extension avec l'espoir des Lumières.

- ➔ Edito
- ➔ Nous vous parlons de...
- ➔ Nous en parlons ailleurs...
- ➔ Nous vous écoutons...

Texte rédigé par



Benoit-MEYRONIN
Directeur R&D de
l'Académie du
Service et
professeur à
Grenoble Ecole de
Management

Qu'est-ce que Cultures Services?

Aujourd'hui cet Homme profondément conscient de son individualité rencontre les limites de son expansion et est interpellé sur son aveuglement. Avec la mondialisation, il se trouve confronté à d'autres modes de pensée qui lui imposent de revisiter les valeurs de son avancée.

Quelle est alors la leçon de ce mythe occidental ? Les entrepreneurs qui ont façonné le monde ont été les acteurs clé de cette avancée. Ils doivent aujourd'hui apprendre à se tourner vers l'héritage du passé afin que cesse cet aveuglement.

La conscience des enjeux anthropologiques de l'évolution aux côtés des enjeux économiques constituerait déjà une grande étape dans la sortie de cet aveuglement. Sans cela, l'histoire se chargera de conduire l'humanité vers sa vérité mais comme toujours, en lui montrant rétroactivement ses erreurs.

Ewa Drozda-Senkowska, psychologue sociale, directrice du laboratoire des menaces sociales et environnementales à l'université Paris Descartes

L'Homme dans sa relation à autrui : qu'il s'agisse de la psychologie sociale ou de la question de la relation de service qui nous a réunis, c'est bien le même objet qui est à l'étude. Retour sur deux fondamentaux qui irriguent aussi toute relation de service : notre besoin de reconnaissance et notre besoin de protection... ou quand les émotions doivent avoir leur place dans la relation au client et dans le travail de management.

« Nous naissons dépendants et nous passons notre vie à être interdépendants ». Or la relation de service n'y échappe pas, comme nous l'a démontré Ewa Drozda-Senkowska. En effet, la notion de service implique que « chacun donne et reçoive quelque chose » : partant, la qualité de notre relation est fonction de la reconnaissance, de la façon dont autrui dépend de nous et de la façon dont nous dépendons de lui. Nous avons donc besoin les uns des autres. Ce qui est valable pour la discipline d'Ewa Drozda-Senkowska l'est aussi pour les professionnels de la relation de service.

Mais pourquoi est-ce difficile ? C'est là qu'entre en jeu le concept d'asymétrie soi-autrui. Ainsi, dans notre relation à autrui nous sommes asymétriques. Dans le jugement que nous portons sur autrui, nous minimisons les ressemblances et nous exagérons les différences : nous ne traitons pas les autres comme nous-mêmes. Nous avons donc besoin d'autrui pour nous sentir un peu comme lui, mais en nous voyant « en mieux » : Primus inter pares...

De plus, nos relations sont construites également sur la base de besoins réciproques très puissants que l'on peut résumer à travers deux questions : pour qui je compte ? Sur qui puis-je compter en cas de souci ? Les besoins de reconnaissance et de protection sous-jacents sont très forts et très liés.



Bien sûr, nous avons appris à réguler cela. D'abord, grâce aux normes : les normes de politesse et de réciprocité notamment. Ensuite, nous avons un second mécanisme de défense : l'expression de nos émotions (et leur décodage) : les émotions de base (colère, dégoût, tristesse, peur et joie), celles qui nous servent à ajuster notre comportement à une situation (devant un ours j'ai peur donc je fuis !); mais aussi les émotions « réflexives » (évaluation de moi par rapport à autrui), les émotions morales ou sociales, qui sont de deux sortes : d'une part, les émotions dites « comparatives » (envie et jalousie) et, d'autre part, la honte, la culpabilité, la fierté ou encore orgueil, qui sont dites « auto-évaluatives ».

Dès lors, la force de ces interdépendances dans nos relations aux autres, nos besoins de reconnaissance et de protection, cette nécessité de nous auto-évaluer au regard de ce que nous percevons des autres aussi, tout

cela rend nos relations compliquées et, de ce fait, les relations de services complexes : les méconnaître entraîne des conséquences managériales.

Pour Ewa Drozda-Senkowska, les services sont en effet des liens de réciprocité : ils doivent donc remplir deux fonctions, reconnaissance des clients et des équipes, d'une part, et protection des clients et des équipes, d'autre part. De même, dans nos relations de travail les deux questions fondamentales (pour qui je compte et sur qui je peux compter) sont tout aussi déterminantes : si je réponds par la négative à ces deux questions, c'est « accablant »... En entreprise, ces émotions sont aussi présentes, on ne peut les nier.

Qu'il s'agisse de management ou de relation client, donc, nos émotions entrent en jeu, nos besoins de reconnaissance et de protection doivent être pris en considération, sous peine de manquer la rencontre...

Bernard Stiegler, professeur de philosophie à l'Université Technologique de Compiègne, directeur de l'Institut de Recherche et d'Innovation, cofondateur de l'association Ars Industrialis

Bernard Stiegler amorce son propos en revenant sur ceux de ses prédécesseurs. En premier lieu, il tient à souligner l'importance de la culture entrepreneuriale parce que l'entrepreneuriat a, selon lui, régressé. Ensuite, il insiste sur la coopération, qui lui semble être une dimension clé, renforcée par les technologies collaboratives aujourd'hui disponibles. La pensée de long terme, aussi, et non simplement du court terme. Enfin, les nouveaux modes de production (dans l'électricité par exemple) sont également des renversements qui vont se généraliser et qui font exploser le modèle industriel du 20ème siècle : c'est là, selon notre intervenant, que se situe l'enjeu fondamental de l'évolution des services.

En effet, si nous traversons une « crise terrible de l'économie », c'est d'abord parce qu'elle incarne l'épuisement du modèle industrialiste fordiste et du consumérisme qui le soutient. Les temps ont changé : les consommateurs « n'y croient plus, ils ont le blues », ils sont dans la culpabilité et le malaise. « J'ai été heureux de consommer », nous dit Bernard Stiegler, « je fais partie de la génération de la consommation heureuse ! » Mais aujourd'hui le « consommateur est malheureux » : il est confronté à un marketing addictif, il ne consomme plus par désir mais par addiction. La captation de notre attention par des technologies et des techniques marketings est aujourd'hui sans limite... De fait, le désir a laissé sa place à la pulsion.

Cette transformation s'est amorcée dans les années 70 au niveau mondial, avec le développement de l'actionariat (versus entrepreneuriat), en lien aussi avec la financiarisation croissante de l'économie et la montée en puissance d'un « manager actionnaire » qui n'est plus un entrepreneur au sens propre. Les entrepreneurs qui se sont exprimés dans notre colloque incarnent, selon Bernard Stiegler, une autre forme de capitalisme, plus entrepreneurial, qui a sa place. Avec le modèle dominant qui s'est mis en place, nous sommes confrontés à un court-termisme qui efface la valeur de l'investissement et de l'entrepreneuriat : aux USA, il a été possible à Google de perdre des milliards avant de commencer à gagner de l'argent... C'est cette capacité qui manque aujourd'hui cruellement à l'Europe.

Nous serions aussi entrés, avec cette économie, dans une prolétarianisation généralisée : les individus perdent leur savoir face à machine ou à la technique qui a absorbé ce savoir et sont déqualifiés. Cette idée est déjà présente chez Keynes mais ce sont Marx et Engels qui l'ont théorisée. Or, selon Bernard Stiegler, le consommateur est concerné lui aussi par ce processus : ce qu'il consomme, c'est aussi ce qu'il ne sait pas ou plus faire par lui-même. Ce phénomène concerne enfin les managers, leur perte de concentration notamment.

La bonne nouvelle, c'est que ce modèle usé est en train de s'écrouler : des comportements nouveaux, collaboratifs, émergent, et ils sourdent souvent à l'extérieur des organisations. Des entreprises nouvelles fonctionnent sur le modèle du logiciel libre (même Microsoft s'y est mis...). Or ce modèle est extrêmement motivant pour les femmes et les hommes : ils acquièrent du savoir, ils le partagent, ils sont reconnus pour cela. Bernard Stiegler parle à son propos d'un modèle « contributif », d'une économie de la contribution qui se met donc lentement en place. Il se retrouve aussi dans le monde de la recherche (à l'INSERM ou à l'INRIA par exemple en France). Le producteur d'un côté, le consommateur de l'autre, de la même façon, c'est un modèle qui est en train de disparaître. Et le développement des technologies contributives y est pour beaucoup : avec l'essor du web 2.0, les contributeurs ont pu s'exprimer. Les réseaux sociaux sont aussi l'expression de ce mouvement : avec Twitter, on assiste à une formidable « socialisation des singularités qui font notre monde ». Cette dynamique est aussi celle de « l'individuation », qui n'est pas l'individualisation, car elle indique bien que « j'ai besoin des autres » (au foot, j'existe en tant que joueur « contre » mes adversaires...). Or, ce retour de l'individuation est une bonne nouvelle, car l'Homme ne peut y échapper.



Bernard Stiegler

Et les services dans tout cela ? Ce sont des métiers qui évoluent vers une « organisation de la contribution » : de moins en moins produits d'un côté et consommés de l'autre, de plus en plus coproduits (l'auto-partage et le covoiturage en sont une bonne illustration), ils vont s'affirmer dans cette réconciliation entre la sphère de la production et celle de la consommation.

3. La parole aux entreprises

Patrick Corral, Directeur du développement & des relations commerciales d'ERDF

ERDF est engagé dans une transformation culturelle majeure : remobiliser ses équipes autour d'une culture client retrouvée, dans le contexte d'une ouverture à la concurrence du marché de l'énergie qui n'est pas toujours univoque...

Patrick Corral a vécu une longue expérience chez Veolia avant de rejoindre ERDF. Il intervient aujourd'hui sur un marché qui, depuis 10 ans, a fortement évolué vers – sommairement - plus de libéralisation. ERDF, ce sont 36 000 personnes et un CA de 13Mds sur un métier bien spécifique, celui de la distribution de l'électricité (moyenne et basse tension ; RTE gère de son côté la haute tension). ERDF est aujourd'hui le 1er distributeur mondial, avec de vraies marges de manœuvre à l'international, en Chine, en Turquie et en Russie notamment.

EDF, qui maîtrise toujours 96% de la production hexagonale, intervient dans un monde dérégulé, tandis que sa filiale ERDF agit dans un monde... régulé. L'Etat est ainsi présent à son Conseil de Surveillance. ERDF n'a plus de clients à proprement parler mais des autorités « concédantes ». Or, cette division du travail, conséquence de la dérégulation du marché, a entraîné une profonde démotivation de la part des équipes : elles sont devenues des gestionnaires de câbles, le maillon qui n'est pas forcément le plus valorisant dans la filière énergétique. De plus, les règles de fonctionnement du marché, encadrées par la CRE (Commission de Régulation de l'Energie), leur interdisent beaucoup d'interventions annexes (du conseil par exemple).



Patrick Corral

L'entreprise a donc lancé une grande transformation basée sur la relation client en distinguant les clients finaux des clients B et A. ERDF passe ainsi de la gestion « d'un point de livraison » à un mode de gestion personnalisée de la relation avec le client : une clinique à Cannes était traitée de la même façon qu'une usine de décolletage dans la vallée de l'Arve (deux points de livraison...). Depuis 10 ans le client n'était plus visible dans l'entreprise. C'est une révolution culturelle.

A cela s'ajoute une difficulté nouvelle pour ERDF : le consommateur va devenir acteur de sa propre production (avec le photovoltaïque notamment). Le réseau, simplement descendant il y a encore 10 ans, devient beaucoup plus complexe à gérer en termes de flux et d'acteurs (voir ci-avant les propos de Bernard Stiegler sur l'économie de la contribution).

L'une des grandes forces de cette entreprise, c'est cependant son capital humain : un engagement fort, qui se mesure à chaque tempête par exemple. Mais ce « moule a été cassé ». Le reconstruire, c'est d'une certaine façon tout l'enjeu du travail que l'entreprise a entrepris depuis peu. Il s'agit d'inverser le modèle très descendant de la grande organisation pour redonner des marges de manœuvre au local. Pour ce faire, l'entreprise a notamment investi fortement dans la formation de l'ensemble de ses collaborateurs pour que chacun prenne conscience de l'impact de ses gestes.

Antoine Raymond, CEO de la Société A. RAYMOND

Cette entreprise industrielle grenobloise de « taille intermédiaire », leader mondial sur l'un de ses marchés, représente un capitalisme familial à visage humain, porteur de valeurs qui entrent plus que jamais en résonance avec notre société...

Antoine Raymond est co-gérant de cette entreprise familiale qui existe depuis 1865 (soit la 5ème génération !), dont le fondateur a créé le bouton-pression, et qui est aujourd'hui leader mondial dans les clips de fixation et la connectique automobile. Une entreprise « farouchement indépendante », obsédée par son capital humain, avec des valeurs fortes : un esprit d'entreprise (forte culture de l'initiative), la collaboration et l'innovation au service de la création de valeur (pour l'entreprise et pour son environnement). A. Raymond, ce sont 4 500 personnes dans 23 pays et un CA qui a doublé en 4 ans (800M€), essentiellement en croissance organique (1 100 brevets dans le monde...).

Chez A. Raymond, société en commandite simple, il n'y a pas d'actionnaires mais des « associés », une vingtaine au total. Dans ses statuts, la société prévoit que les trois quarts des résultats soient réinvestis dans l'entreprise. Les associés n'ont pas un grand pouvoir sur les opérations, tandis que les managers de chacune des filiales possèdent de vraies marges de manœuvre décisionnelles.



Antoine Raymond

A. Raymond a depuis longtemps développé une culture managériale dans laquelle le bien-être des équipes compte : qu'est-ce que je peux faire pour mes collaborateurs pour qu'ils réussissent ? La culture de la collaboration est centrale chez A. Raymond. Le « Servant Leadership » y est mis en pratique : c'est un concept remontant aux années 70, concept que l'on doit à un ancien DRH d'AT&T.

Selon Antoine Raymond, l'engagement des équipes est l'un des facteurs clés de succès de l'entreprise. Elles y trouvent du sens, des valeurs vécues et non simplement professées. La culture y est plus importante que l'organisation et les attitudes priment sur les compétences. « L'engagement des êtres humains n'est pas quelque chose que l'on achète mais quelque chose que l'on vit avec ses tripes ». C'est un « levier d'une puissance incroyable », qui repose sur une culture d'entreprise crédible, qui est inscrite dans le long terme. Et ça marche aussi en Inde et en Chine : Antoine Raymond le mesure par un turnover relativement faible dans ces pays.

Claude Brignon, Directeur des opérations monde ESSILOR

Claude Brignon est responsable des usines de production et de la distribution. 13 usines dans le monde produisent des produits semi-finis, tandis que 330 laboratoires de finition façonnent le verre en fonction de la demande de l'opticien (qui assure l'assemblage final dans la monture). 40 000 personnes pour 4Mds de CA, essentiellement à l'export.

Les racines d'Essilor remontent au 19ème siècle avec une coopérative ouvrière (Essel). ESSILOR est née, dans les années 70, de la fusion de deux sociétés à forte histoire (Essel et Silor), soit la fusion du verre minérale et du verre organique. Cette capacité ancienne à mixer des technologies et les valeurs fondatrices de ces deux sociétés sont toujours bien vivantes dans l'entreprise mondiale qu'est devenue Essilor.



Claude Brignon

Essilor a une mission d'entreprise claire : « l'amélioration de la vue dans tous ses aspects ». 1,6 milliards de personnes dans le monde, sur un potentiel de 4 milliards de personnes qui ont un besoin en matière de correction de leur vision, sont concernées par ses produits.

Essilor, est-ce un métier de service ? Oui, vis-à-vis de ses clients opticiens. Ce sont aussi des métiers de SI et de logistique, qui sont des métiers de service. 350 000 clients opticiens sont ainsi livrés chaque jour, c'est cela la dimension de service d'Essilor. « Nous sommes passés d'une société de production à une société de services en personnalisant nos produits ». Cette personnalisation relève du confort, de l'esthétique, des conditions de travail... La sécurisation des clients (back up) est une autre dimension clé de cette culture de service au sein d'une entreprise industrielle. Elle passe notamment par le respect des délais de livraison (entre une et trois

jours).

Enfin, l'entreprenariat est une valeur forte de la société : quand Essilor rachète une usine, son dirigeant et son équipe sont invités à demeurer dans l'entreprise. De même, les salariés sont très largement associés à son capital : sur 40 000 personnes, il y a 13 000 actionnaires (représentant 15% de droits de vote) chez Essilor.



en
partenariat
avec



Janvier 2012 – lettre n°10

Nous en parlons ailleurs ... :



Les métiers de la relation client méritent d'être mieux valorisés

Relation Client mag.fr du 16/12/11

Le secteur des centres d'appels souffre d'une image peu valorisante, de niveaux de rémunération peu attractifs, de perspectives de carrière mal définies, des horaires et des conditions de travail pas toujours adaptés... Il est donc difficile de trouver de bons candidats : 53% des responsables interrogés déclarent toujours rencontrer des difficultés pour embaucher.

En savoir plus →

L'émergence de la consommation collaborative

Nouvel obs.fr du 10/12/11

Utilisation partagée d'un bien détenu par une entreprise, location entre particuliers, vente d'occasion, achats groupés sont les différentes formes de la consommation collaborative, un modèle désormais présent dans l'offre économique.

En savoir plus →

Les 13 faits marquants de la relation client en 2011

Relation Client mag.fr du 13/12/11

Parmi les faits marquants mentionnés, la prise d'indépendance de l'Académie du Service par le rachat de l'activité au groupe Accor... A noter aussi : Mercedes, Maif et Audi ont remporté le podium de la relation client, ou encore Alain Angerame de Bouygues Telecom primé comme meilleur directeur relation client de l'année.

En savoir plus →

Banques : revenir au cœur du métier ?

Challenges.fr du 7/12/11

: Les banques diversifient leurs offres, du fait d'une saturation de l'équipement bancaire. Mais les clients, eux, sont en attente d'une amélioration de la qualité de service sur le métier de base : information et délais de rachat d'assurance vie par exemple.

En savoir plus →

Développement des offres drive

e-marketing.fr du 7/12/11

Le Drive se développe fortement. En tête CoursesU.com, suivi de E.Leclerc drive et Auchan drive. Cette forme de distribution atteint des records en termes de fidélité et de niveau de panier, mais doit désormais couvrir l'ensemble du mix-marketing pour satisfaire les clients.

En savoir plus →

Les managers plébiscitent la formation professionnelle

l'express.fr du 8/12/11

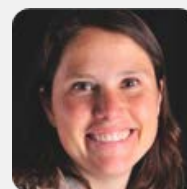
Développer les compétences des salariés à travers des outils de formation apparaît de plus en plus important aux yeux des managers, selon l'enquête nationale Conjoncture menée par Opcalia pour le cabinet Majors Consultants. 72% des entreprises interrogées estiment que la formation reste prioritaire, contre 69% en 2010 et 50% en 2009.

En savoir plus →

Zappos, numéro 1 mondial de la vente de chaussures en ligne, mise tout sur la satisfaction client

- Edito
- Nous vous parlons de...
- Nous en parlons ailleurs...
- Nous vous écoutons...

Revue de presse réalisée par



Claire Bonniol
Directrice Associée –
Académie du Service

Qu'est-ce que Cultures Services ?

Tony Hsieh, le patron de Zappos et auteur de « L'Entreprise du bonheur » investit dans ses centres d'appels : pas d'objectifs de vente pour les conseillers, pas de mesure du temps de conversation, pas de script imposé, car la satisfaction client au téléphone est au cœur du succès de la vente par internet. Et Zappos recherche un maximum de créativité chez ses postulants, pour que l'expérience d'achat des clients soit véritablement différente.

[En savoir plus](#) →

La relation client chez Audi

Les Echos du 29/11/11

Le volume des ventes double chez Audi, qui repense ses concepts d'atelier en conséquence. A noter, l'« exit interview » systématique auprès des clients lorsqu'ils quittent la concession, l'objectif étant d'identifier ce qui aurait pu être mieux fait ; ou encore une tablette graphique à la réception qui permet de faire les choses vite et bien...le nouvel enjeu de la relation client.

[En savoir plus](#) →

BNP Paribas prône le « parler vrai »

Relation Client mag.fr du 18/11/11

Dans un contexte où les clients sont plus autonomes et attendent davantage de transparence et de simplicité, BNP Paribas veut affirmer sa proximité avec ses clients. Cette volonté se traduit par une stratégie globale de communication qui mise sur la transparence et la pédagogie. Cela incite les clients à poser toutes leurs questions sur le web, mais surtout en agence, où les collaborateurs devront pouvoir répondre...

[En savoir plus](#) →

Des salariés récompensés selon le bonheur des clients

laposte.fr du 22/11/11

La chaîne pharmaceutique britannique Boots a choisi de récompenser ses équipes en fonction de la satisfaction de leurs clients. La chaîne forme ainsi ses 70 000 salariés à l'aide de programmes personnalisés d'e-learning pour améliorer la relation et l'expérience client dans ses magasins.

[En savoir plus](#) →



en
partenariat
avec



LE GROUPE LA POSTE

Janvier 2012 – lettre n°10

Nous vous écoutons... :

Des services au secours des produits industriels : la petite histoire de 1910 à 2010

Corinne Berneman, enseignant-chercheur en marketing, ESC Saint-Etienne – décembre 2012

A l'origine...

Dès le début de l'ère industrielle, les entreprises – constructeurs automobiles en tête – ont compris l'importance de proposer des services à leurs clients, en complément des produits : entretiens mécaniques, cours de conduite, mais aussi possibilité de personnaliser son véhicule avec des options. Une stratégie bien mise en place par Alfred P. Sloane qui lui permit de dérober la tête du podium à son rival de toujours, Henry Ford. Dans les années 1920, André Citroën comprit aussi que pour attirer de plus en plus d'acheteurs, il avait intérêt à aider ses clients pour le financement : il lança ainsi le premier crédit à la consommation en France.

Michelin, constructeur de pneumatiques, a aussi compris que pour développer le marché de l'automobile, il fallait que l'automobiliste utilise son véhicule, d'où l'idée des cartes routières et des guides de voyage.

Le service au chevet du produit : le modèle Xerox

La recherche de produits et services complémentaires s'est poursuivie durant les 30 glorieuses, toujours dans l'optique de procurer une plus-value au client. Mais lorsque la concurrence s'est intensifiée en raison de la prolifération de nouveaux produits et de nouvelles marques, il s'agissait aussi de réinventer son *business model* pour contrer la pression extrême sur les prix. C'est dans ce contexte que Xerox, alors leader des photocopieurs, innove en vendant à des prix dérisoires ses machines si elles étaient achetées avec un service d'entretien et la fourniture de consommables (papier, encre), produits et services sur lesquels l'entreprise réalisait des marges bien plus intéressantes. Certes, le système n'a pas perduré, en raison des lois anti-trust, mais le principe était lancé.

Un exemple plus récent est celui de la cafetière Nespresso qui jusqu'à tout récemment, ne pouvait fonctionner qu'avec des capsules Nespresso. C'est le principe du « lock-in » du client : ce dernier est piégé dans une relation unique avec son fournisseur. Tant qu'il boit du Nespresso, il ne boit pas un café concurrent.

Le service en tant que Relation Client

Dans les années 1980, la préoccupation principale des industriels était la fidélisation de leurs clients. Mais comment fidéliser un client lorsque la concurrence est pléthorique ? Lorsque les industriels japonais, d'abord (Sony, Toyota, Panasonic, par exemple), et coréens, ensuite (LG, Samsung, Hyundai), ont inondé les marchés occidentaux avec des produits de très grande qualité à des prix raisonnables (environ 20% moins chers que les produits occidentaux), la riposte prend la forme d'une meilleure gestion de la relation client.

De la valeur d'échange à la valeur d'usage

Avec une amélioration générale de la qualité des produits, les entreprises industrielles doivent trouver le moyen de faire revenir le client entre deux cycles d'achat. Il n'est plus véritablement question d'obsolescence programmée, mais bien de se maintenir à la pointe des avancées technologiques. C'est alors que commence à prendre forme *la notion de crédit-bail ou de location avec option d'achat* : l'acheteur est assuré d'avoir un équipement de dernier cri, tout en maîtrisant ses coûts. L'industriel est assuré de revoir son client à échéances régulières.

Si au début de sa mise en place, la location concernait les biens durables (équipement informatique, véhicules, outillage, ...), les années 2000 ont vu apparaître le service de location de pneumatiques lancé par Michelin. Ce service s'adresse aux entreprises de transport en premier et permet à Michelin, d'une part, d'offrir à ses clients une sécurité accrue à un prix raisonnable, et, d'autre part, de récupérer ses pneumatiques avant leur usure totale et donc de les recycler.

Vers la « durabilité » des offres grâce à la servicisation

Si, au départ, la préoccupation de Michelin était bien de reprendre la main sur un secteur qu'avaient investi des entreprises comme Euromaster ou Point S, la récupération des pneus usagés leur a aussi permis *de se conformer plus rapidement à des exigences en matière de gestion des déchets pour un produit hautement polluant, le caoutchouc*.

Passer de la vente à la location devient donc aussi un acte citoyen : la location étant généralement conclue sur une durée inférieure à la durée de vie du produit, celui-ci peut facilement retrouver un second souffle, avec une valeur d'échange généralement supérieure que s'il avait été acheté.

Pour terminer ce tour d'horizon, citons le réseau *Envie*, une fédération d'associations dont la mission est de valoriser et revendre des biens ménagers usagés. Sa politique de recrutement vise les personnes en situation d'exclusion sociale, qui sont formées et employées dans le réseau. Les produits sont collectés en partenariat avec des enseignes de la distribution (Darty, entre autres) et revendus à des prix abordables pour toutes les couches sociales. Le réseau

- Edito
- Nous vous parlons de...
- Nous en parlons ailleurs...
- Nous vous écoutons...

Notre expert



Corinne Berneman
enseignant-chercheur en marketing, ESC Saint-Etienne

Qu'est-ce que Cultures Services ?

s'inscrit donc parfaitement dans une démarche de développement durable, en procurant une valeur économique, sociale et environnementale. Gageons que de plus en plus d'entreprises verront le marché de ses produits usagés comme une opportunité d'innovation de service...



en
partenariat
avec



LE GROUPE LA POSTE

Janvier 2012 – lettre n°10

Qu'est-ce que Cultures Services ?

Cette lettre, coéditée par l'Académie du Service et l'Institut Servicité de Grenoble Ecole de Management, est le produit d'une envie commune : partager un support centré, de façon transverse, sur les métiers de service et leurs enjeux en termes de management, de marketing et de pédagogie. Elle a pour but de vous informer, de donner la parole à des professionnels du service et de la relation clients, mais aussi de s'ouvrir à des chercheurs. Elle bénéficie du soutien de la Direction de la Qualité du Groupe La Poste.

Ainsi, à travers chaque numéro nous examinerons un thème précis en relation avec une problématique de service. Nous vous proposerons entre 3 et 4 numéros par an. Vos suggestions et propositions de contribution seront naturellement les bienvenues. D'ici là, bonne découverte et bonne lecture !

L'Académie du Service a été créée en 2004 au sein du Groupe ACCOR pour accompagner les organisations dans leurs projets de service. Acteur du conseil, de la formation et de l'ingénierie pédagogique dans le domaine du management du service et de la relation client, l'Académie poursuit aujourd'hui son activité de façon indépendante. Elle intervient dans la plupart des secteurs d'activité : banque-assurance, mobilité, services publics, industrie...

L'Institut ServiCité de Grenoble Ecole de Management a été créé en 2007 pour accompagner les organisations dans leur mutation vers une culture de service au travers de pédagogies et de travaux de recherche appliquée. L'Institut s'investit dans deux champs : celui du management & du marketing des services, et celui du management public local. Il intervient notamment pour la SNCF, dont il accompagne l'Université du Service, ainsi que pour des sociétés telles que Orange, Aéroports de Paris, Les Arcs (Compagnie des Alpes) ou Nouvelles Frontières. L'Institut publie régulièrement des ouvrages et des articles de recherche et de recherche appliquée (dernier ouvrage paru : « Management du service et conduite du changement : le cas de la SNCF », Vuibert, 2010).

- ➔ Edito
- ➔ Nous vous parlons de...
- ➔ Nous en parlons ailleurs...
- ➔ Nous vous écoutons...

Actualité

