



Valoriser une culture de service

Synthèse

Les Talents de la relation client

Donner vie à votre marketing des services grâce à un projet humain

Mercredi 16 septembre 2009



Des problématiques de service marquées par des mutations fortes


Pour Françoise Gri, Présidente de Manpower France, « l'humain chez Manpower, c'est notre métier ». Une longue histoire d'entreprise, très impliquée dans l'innovation sociale, pour laquelle le « service, ça n'allait pas de soi », et une image intérim très marquée. Cependant, les choses changent. L'enjeu consiste à multiplier et différencier les activités de service, en devenant un acteur global de l'emploi, intervenant par exemple sur des sujets comme la formation et le recrutement.

L'enjeu service pour Manpower, c'est aussi d'arriver à une qualité de service homogène dans les 830 bureaux français, dans le cadre d'une relation de service qui est en même temps une relation d'employeur à employé. Cette relation de service doit incarner les atouts de la marque : confiance, innovation, marque résolument humaine. Avec la crise, Manpower se doit en plus d'être leader sur de l'Emploi Responsable responsable, innovant sur la discrimination, pro-actif sur la gestion des parcours professionnels.

De son côté, le groupe La Poste est en mutation profonde, puisqu'il s'agit de passer d'une culture de service public (« la même chose pour tout le monde ») vers une culture de service (« un service adapté pour chacun »), sans renier pour autant le meilleur du service public (engagement, valeurs...). Cette véritable révolution a déjà été menée dans certains services ; elle s'est traduite pour l'Enseigne par un concept totalement nouveau de bureaux de poste, avec la disparition des guichets, du personnel totalement tourné vers la clientèle, une polyvalence des tâches qui permet de toujours donner la priorité au front office, et une fonction d'accueil assurée sur le terrain par le n°2 du bureau. Certes, ces mutations ne sont pas toutes visibles du point de vue du client. Mais comme l'indique Jean-Paul Bailly, Président du Groupe La Poste, derrière le front office se cache une « incroyable usine logistique », qui demande une rigueur et une organisation sans faille. Avant de parvenir jusqu'au client, la révolution doit aussi passer par l'interne pour adapter l'outil de production et les procédures.

Chez Accor enfin, comme l'exprime Gilles Péliçon, PDG du Groupe, chaque marque hôtelière a repensé son projet de service à travers une réflexion sur la segmentation des clients et la servuction (lien entre lieu physique, client, collaborateur). Pullman est un bon exemple de l'évolution des offres de service. Nouvelle marque haut de gamme du Groupe, Pullman a pour ambition de prendre le pas sur des hôtels froids et dépersonnalisés qui dominant souvent ce segment de marché. « Get closer », c'est un monde de convivialité, de sérénité, de connectivité qui crée une culture hôtelière nouvelle. A culture nouvelle, fonctions nouvelles : des « welcomer » (accueillir dans la pro-activité) et des IT solution manager (faciliter la connectivité) ont, par exemple, été mis au service des clients.

Une promesse client à placer en symétrie de la promesse collaborateurs



Si la promesse client doit être très explicite, il en est de même pour la promesse collaborateurs. C'est ce que l'on appelle à l'Académie du Service la « symétrie des attentions ».

Donner du sens est l'objectif n°1 d'un projet humain. C'est permettre à chacun de comprendre en quoi le fait de faire vivre au client la promesse de service donnera « plus de poids et de succès à sa mission », et donc de plaisir à la réaliser. Selon Gilles Pélisson, « on est tous des casseurs de pierre, mais si à la fin de la journée, on ne sait pas qu'on participe à une œuvre, quelle cathédrale on construit, on sera complètement démotivé ».

Pour Pullman, comme le souligne Stéphane Rousseau, Directeur de projet RH, « Get closer », c'est une promesse client et collaborateur unique, puisqu'il s'agit « d'une nouvelle manière de pratiquer l'hôtellerie haut de gamme ». Les valeurs ont donc été créées pour les clients et pour les collaborateurs : l'engagement (ce que je dois faire), l'adaptabilité (ce que je peux mieux faire) et la créativité (ce que je peux faire différemment, affirmer une spécificité dans un environnement traditionnellement conventionnel et hiérarchisé). Les managers ont été accompagnés pour être capables de vivre et faire vivre ces valeurs au quotidien.

Dans le Groupe La Poste, L'Enseigne s'est attaquée aux « irritants » des clients lors de leur parcours en bureau. Xavier Quérat-Hément, Directeur de la qualité et du contrôle interne, mène le projet « Ensemble, améliorons l'expérience de nos clients en bureau de poste ». Dans les 1000 bureaux pilotes, la démarche s'appuie sur les piliers suivants : définition de standards de service et d'engagements, mesure, appropriation et co-construction locale, organisation calée sur le trafic client, mise en place d'automates, certification de service pour célébrer les progrès accomplis. Parallèlement, toute une réflexion a été menée avec les postiers sur une définition de l'esprit de service, en ligne avec le plan stratégique. Quatre attitudes clés ont ainsi été choisies: l'écoute, l'efficacité, l'« accueil », l'entraide - coopération entre les services. Traduisant en actes les valeurs de la marque, les attitudes clés de l'esprit de service manifestent aux yeux du client l'engagement des postiers et constituent un facteur clé de la réussite des engagements de service.

Quand Manpower travaille sur l'évolution de son offre, il s'agit en parallèle d'aider les personnels des bureaux à mieux s'adapter grâce à une posture différente. Michel Bouffard, directeur compétences et ressources, a mis en place un projet humain à quatre dimensions : Accueillir ; Orienter – réorienter ; Valoriser et former ; Fidéliser et accompagner. Pour le premier volet par exemple, il a fallu reposer les fondamentaux pour définir un processus d'accueil en agence. « Candidate Experience », c'est l'ambition que toute personne qui pousse la porte d'une agence reparte avec une expérience positive, même si on n'a pas pu satisfaire sa demande. Pour cela, il s'agit de ne jamais oublier ce que représente pour une personne le fait de pousser la porte d'une agence pour trouver un emploi. C'est là une promesse forte, engageante pour les équipes, qui dépasse le cadre du métier pour s'ancrer, aussi, sur le terrain des émotions que vivent ceux qui poussent la porte d'une agence.



Organiser et faire vivre le service sur le terrain, tous ensemble

Pour Jean-Paul Bailly, il faut « une organisation et un management capables de mettre en œuvre les mutations ». La mutation ne peut pas s'exercer dans une organisation descendante ; il faut une organisation décentralisée, responsabilisante, et une philosophie du management adéquate. C'est le cas de Pullman, dont le positionnement a amené des changements organisationnels importants : nouveaux rôles, nouvelles fonctions, et réduction des niveaux hiérarchiques. Pour Jean-Paul Bailly, il faut tout à la fois « donner des racines et des ailes » : tracer le cadre mais laisser une large place à l'initiative et à la créativité dans les fonctions en contact client. A la Poste, les postiers sont co-acteurs de la démarche de service : focus groupes pour la définition des attitudes clés de l'esprit de service, plateforme Intranet de retour d'expérience, challenges thématiques, dispositifs spécifiques de reconnaissance et de mise en œuvre des idées... La démarche de service s'est résolument voulue participative. De même, la formation des équipes des bureaux de poste privilégie désormais les mises en situation – parfois dans des bureaux écoles - pour faciliter l'appropriation des nouveaux comportements de service.

Chez Accor et Manpower aussi, l'innovation participative et les engagements pris par la Direction ont été mentionnés comme des facteurs clés de succès. Chez Manpower, des communications écrites ont été diffusées, prenant la valeur de contrat et d'engagement ; dans le Groupe Accor, les collaborateurs ont été largement écoutés dans la définition des projets de marque.

En effet, le service est une matière vivante. Accor a pris le parti d'être en permanence à l'écoute du terrain pour faire évoluer ses offres de service : « capter les signaux pour savoir quand et comment s'adapter ». Pour y arriver, le groupe se réfère aux « meilleurs de la classe » au sein de son propre réseau, fait des adaptations de son offre de service en fonction des cultures locales, tout en positionnant ses managers comme gardiens de la vision commune.

Il s'agit en effet de gagner la confiance des opérationnels, « grands maîtres » de la délivrance du service sur le terrain. Comme le souligne Xavier Querat-Hement, « le traitement des irritants opérationnels, vécus par les équipes sur le terrain, constitue un outil pour renforcer la confiance des opérationnels dans la capacité de l'organisation à leur apporter des solutions concrètes pour leur permettre d'offrir au quotidien la meilleure qualité de service aux clients. »

Alors, certes, la crise rend le défi de la mise en œuvre du service au quotidien dans chaque lieu de service encore plus grand. Les moyens matériels sont réduits, les attentes et les fonctionnements des clients changent encore plus vite mais la crise a trois grandes vertus : « remettre l'humain au cœur », pour Françoise Gri, garder le cap car « ce n'est pas dans la tempête qu'il faut perdre la boussole » pour Jean-Paul Bailly, et « trouver le bon rythme entre l'usine de production, qui doit produire, mais aussi se remettre en cause en permanence sans déstabiliser », selon Gilles Péliçon. Une bonne définition de la subtilité du management du service...