

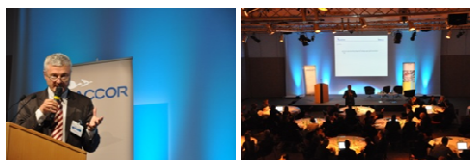
4^{ème} édition des Talents de la Relation Clients Synthèse de la conférence Académie du Service du 15 octobre 2010

Les tables rondes (matinée)

1. Réinvention du métier et perspectives à l'horizon 2015-2020

- Le point de vue de l'Académie du Service, organisatrice de la journée, Charles Ditandy, Directeur général adjoint

Le thème « Réinvention du métier et perspectives à l'horizon 2015-2020 » nous est venu tout naturellement des observations que nous faisons au quotidien dans des organisations qui souffrent d'une perte de sens ou de repères dans la vocation du métier. Les technologies



Charles D itandy

et l'impact qu'elles ont sur les mutations des rôles des personnels

au contact sont une des causes majeures de cette perte de repères.

Ce thème s'imposait également car nous sommes convaincus que les entreprises qui ne se sont pas engagées dans ces réflexions autour de la rénovation des métiers ou de l'émergence de nouveaux métiers risquent de prendre du retard dans le positionnement de leur offre ou dans leur modèle social.

L'entreprise, la société dans laquelle nous sommes, a besoin de créer de la valeur, encore faut-il inventer le contexte dans lequel les collaborateurs auront « la place et le lieu » dans lesquels ils pourront s'épanouir et réaliser pleinement leur mission.

Imaginer les métiers des entreprises c'est aussi penser le management des services en symétrie du marketing, donner au management de proximité les compétences et les repères qui permettent de guider l'action au quotidien au travers d'une promesse, d'une mission de service, de comportements.

- Le point de vue des 120 participants, recueilli tout au long des interventions des dirigeants et des ateliers de l'après-midi grâce à Meeting Software®

Premier point marquant : la place du personnel au contact dans une société plus technologique

Que ce soit au cours des interventions des 3 dirigeants, ou lors des ateliers, les évolutions technologiques étaient très au cœur des préoccupations. Certes l'importance du rôle du personnel au contact est rappelée par tous, et il est apparu évident que les métiers de contact doivent être repensés pour apporter une véritable valeur ajoutée au client. Self-care, self-service, services sans relations humaines sont au cœur de la problématique, mais tout semble être encore à inventer en la matière.



Deux techniques d'animation utilisées : Meeting Software® et la scénarisation
 Isabelle Rongier – Philippe van den Bulke – Luc Genti

Deuxième point marquant : l'innovation du quotidien

Nos trois témoins l'ont défendu : dans le service l'innovation se fait par le terrain. Pour Safran cela se traduit par l'intégration des clients très en amont de la conception de nouveaux produits ou services ; chez Vinci Park c'est un système simple et efficace de remontée des propositions des collaborateurs, avec un processus de décision très rapide. Chez Accor enfin, on rejoint la dimension du management par l'initiative, approche développée lors de l'un des ateliers de l'après-midi, dans laquelle les collaborateurs sur le terrain sont encouragés par leur management à tester de nouvelles idées, et à recueillir les pistes d'amélioration à l'occasion des engagements de service. Comme l'a signalé un participant « le succès d'une stratégie de service est intimement lié à la simplicité d'écoute et de compréhension des besoins du client et à la capacité d'une entreprise à transformer ces besoins en services rendus ».

2. Trois grandes entreprises, des enjeux en matière de service qui se posent différemment

- J.L. Chrétien, membre du COMEX du Groupe Accor en charge du marketing : quelques spécificités du management des services propres à Accor

La question de la marque...

Chez Accor aujourd'hui, ce sont 12 grandes marques qui composent un portefeuille certes riche mais complexe à manager. Comment développer en effet des attitudes de service qui soient spécifiques à chaque marque tout en incarnant fondamentalement des valeurs communes au Groupe ?

Présent dans 90 pays, ce dernier doit qui plus est s'adapter à des cultures clients différentes, tout en faisant respecter, quel que soit le pays, la promesse de la marque (Ibis, Mercure, Novotel, Pullman, etc.)

Un client au « cœur de l'usine » et qu'il nous faut accompagner...

Chez Accor, le client est au cœur de l'activité. Or il



Jean-Luc Chrelien

évolue dans ses comportements. Nos équipes doivent donc pouvoir s'adapter de façon continue à ces changements, ce qui n'est pas aisé. Il nous faut ainsi accompagner les clients, de façon globale, sur leurs besoins en matière de sécurité (réassurance), de simplicité (faciliter le service)

et de reconnaissance/valorisation (d'où la carte A-Club).

Ils nous invitent à résoudre des équations complexes du type « l'économique chic », c'est-à-dire des offres économiques qui soient en même temps suffisamment valorisantes... Pour prendre un autre exemple, chez Novotel nous avons été les premiers à mettre des télévisions dans les chambres, des piscines, etc. Mais alors que la télé était en option au départ, elle fait partie aujourd'hui des « services de base dérivés », et elle doit être à écran plat et connectée...

Des clients qui, de surcroît, ont « pris le pouvoir »...

Nos clients sont de plus en plus nombreux aujourd'hui à se rendre sur Facebook pour solliciter l'avis de leurs « amis » à propos du choix de leur hôtel ; un outil comme TripAdvisor est régulièrement consulté, pour prendre un avis ou pour en publier un, bon ou mauvais... Il nous faut donc revoir le rôle de nos managers dans cet environnement interactif et terriblement rapide.

La question sous-jacente, générale, est celle de l'accompagnement de nos équipes : comment les aider à suivre les évolutions commandées par nos clients, à s'y adapter, qu'il s'agisse de Facebook ou des nouvelles attentes ?

Concilier 3 grands métiers...

Chez Accor, nous avons aujourd'hui trois grands métiers : un métier de propriétaire d'hôtels, un métier de gestionnaires, de managers d'hôtels, et enfin un métier de franchiseur. Cela complexifie grandement notre relation client, puisque nous devons satisfaire tout à la fois des clients « C » (finaux) et des clients « B » (nos franchisés), sans distinguer le mode de gestion de nos hôtels : l'expérience client doit être comparable d'un

www.academieduservice.com

bout à l'autre du réseau, homogène quel que soit le statut de l'hôtelier (manager Accor vs franchisé).

Enfin, revoir les relations siège-réseau...

Nos managers consacrent près de 50% de leur temps à produire du reporting ! Il nous faut donc revoir nos processus de travail de façon à libérer du temps sur le terrain, un temps qui doit être concentré sur le client et sa satisfaction.

• Denis Grand, PDG de Vinci Park : les 3 révolutions des métiers du stationnement.

Une marque qui fêtera l'an prochain ses 10 ans...

« La marque Vinci Park est relativement jeune, créée en 2001. Nous sommes aujourd'hui à un nouveau tournant dans l'histoire de notre métier, et je crois profondément qu'il nous faut regarder vers le passé pour mieux prendre la mesure des changements à opérer. Je vais donc revenir sur les 3 grandes révolutions qui ont jalonné l'histoire de notre métier afin d'en éclairer le chemin pour les années qui viennent. Notre métier étant relativement jeune (45 ans tout au plus), ce ne sera pas très long... »

1965-1985, ou la « Révolution industrielle »...

Il s'agissait, comble de l'ironie aujourd'hui, « d'adapter la ville à la voiture » comme nous y invitait G. Pompidou ! Il fallait suivre les besoins, construire vite et donc pas toujours très bien. La culture qui prédomine alors est celle d'un « constructeur-concessionnaire », avec des parcs gérés principalement par des maçons.



Denis Grand

A partir de 1985, la révolution des lieux...

C'est l'ère de la rénovation des parcs, de leur nécessaire modernisation. Nous rénovons l'environnement, nous tentons de créer un cadre plus agréable pour nos clients, ou plutôt nos « usagers ». Diffusion de musique, travail sur l'éclairage... font partie des améliorations qui voient le jour.

En termes de R.H., à l'ère des maçons succède l'ère des gendarmes, jeunes retraités qui nous coûtaient moins chers du fait de leurs pensions ! Leur culture était, évidemment, celle de l'autorité plus que celle du client.

Avec la création de Vinci Park s'enclenche la Révolution du Service...

La 3ème révolution, c'est bien sûr celle du service, engagée dans les années 2000. Nous passons de l'usager au client, client dont les attentes sont loin d'être satisfaites. Il nous faut principalement améliorer l'accueil et développer des services qui facilitent son quotidien.

Le travail de rénovation des ouvrages se poursuit, car le niveau d'exigence a été croissant en ce domaine. Nous définissons et appliquons une charte graphique, une charte d'aménagement, etc. En matière de R.H., nous créons l'école VP dont les formations sont, pour l'essentiel, de nature commerciale, et centrées sur la relation client et l'accueil. J'aime parler à son propos «d'école de commerce du stationnement », tant le besoin de valorisation est fort dans notre métier.

Nous mettons également en place une promesse client en lien avec la politique de marque.

Enfin, nous développons de nouveaux services, 6 au total (les prêts de cabas, de vélos, de parapluies...), en nous appuyant sur le « Vinci Park Lab », une démarche qui incarne une culture de l'innovation et de l'initiative décentralisée, partant du terrain.

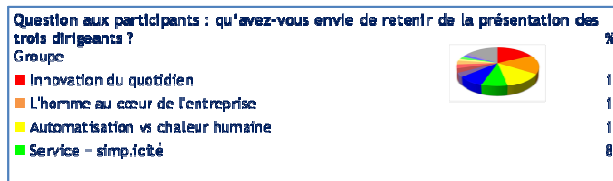
Radio VP, les kiosques pour la presse gratuite, une signature olfactive (notre propre parfum, « Eau de Vinci»), le guidage à la place, la monétique (payer avec les badges LiberT ou son téléphone) sont autant d'innovations qui sont venues enrichir, au fil des années, nos prestations et notre métier.

Vous le voyez, nous avons tenté de développer une dimension « affective » dans un métier pour le moins éloigné traditionnellement de ces préoccupations, de surprendre nos clients, d'être en décalage avec leurs attentes en allant sur le registre de l'émotionnel.

Les années 2010 ou le quadruple challenge de l'intermodalité, du modèle économique, de l'architecture et du self-service...

La 4ème révolution, celle qui se prépare actuellement, c'est tout à la fois la poursuite des efforts engagés (nos parcs vieillissent...), de nouvelles initiatives face à une concurrence agile qui

www.academieduservice.com



n'hésite pas à reprendre nos idées, et un modèle économique qui doit évoluer. Nous devons continuer à assumer une longueur d'avance par rapport à nos concurrents, réinventer notre métier en permanence.

Cette révolution, nous l'avons formalisée au sein d'un projet d'entreprise, le projet « Continuer l'histoire », qui intègre 4 grands chantiers.

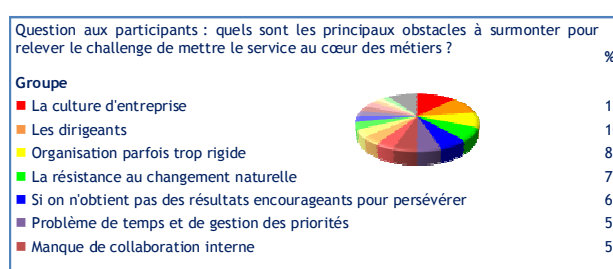
Il s'agit en premier lieu de **réinventer notre modèle économique** en bousculant certains tabous de la profession, tels que le prix unique ! Cela implique la mise en œuvre d'un véritable Yield Management pour affiner notre politique de prix, en recourant davantage au « Street Marketing », c'est-à-dire à la captation de flux via des prix plus bas à certains moments bien précis.

Il s'agit aussi de **revisiter notre architecture**, en travaillant notamment sur la lumière, qui reste un outil formidable et moins coûteux que le « dur » à investir.

Nous devons également faire vivre chez nous la **révolution du libre-service**, avec moins de personnels à l'avenir et plus de technologies. Nous devons poursuivre l'industrialisation de notre métier avec plus de télé-opérations, une organisation du travail différente...

Nous devons, enfin, **élargir notre métier à la mobilité, avec des parcs qui deviennent de véritables « espaces de transition »**. Les offres OKIGO (notre offre d'auto-partage, développée avec Avis), MOBIWAY (notre « supermarché de la mobilité ») ou encore AUTOLIB', pour lequel nous sommes candidats avec la RATP et la SNCF, en sont des concrétisations. Je suis convaincu qu'il existera, demain, un « droit à la mobilité » au même titre qu'il existe aujourd'hui un droit au logement : nous essayons donc d'être prêts pour cette nouvelle ère.

Pour finir, je crois que la seule question qui vaille vraiment, et elle est finalement assez simple, est la suivante : « comment allons-nous vivre demain ? » Et donc comment allons-nous nous déplacer ? Et, partant, stationner...



- **Bruno Bernard, Groupe SAFRAN, Directeur de la démarche progrès**

Un grand groupe industriel et ses principaux défis...

Nous avons deux métiers principaux : la conception et la fabrication de moteurs et d'équipements pour l'industrie aéronautique, d'une part, et les technologies pour la sécurité (biométrie...) d'autre part.

En tant qu'industriel, nous faisons face à un défi environnemental considérable, puisque nos clients exigent que nous divisions la consommation de nos moteurs par deux d'ici 50 ans... Et de -2% chaque année dans les 20 prochaines années.

Il nous faut également nous adapter à la globalisation des marchés, et notamment à l'explosion du marché chinois, où un nouveau fabricant d'avions a émergé avec des ambitions fortes.



Bruno Bernard

Il nous faut aussi mieux gérer la cyclicité de notre métier, d'où un fort développement de la sécurité, moins sensible à la conjoncture.

Enfin, nous avons un important travail de modernisation de notre organisation à mener.

Et le service dans tout cela ?

Bien sûr, nous vendons traditionnellement des services autour de nos produits, et nous sommes entrés dans ce que les économistes appellent « l'économie de la fonctionnalité » : nous ne vendons plus des moteurs mais de la fiabilité. Traditionnellement, nous sommes aussi présents sur le marché des pièces de rechange et donc leur logistique (livraisons en 48 heures). Dans le domaine de la sécurité, nous nous dirigeons vers le contrôle des flux de personnes et moins vers la vente de technologies. Enfin, nous réalisons bien évidemment la maintenance de nos moteurs.

Comment cette offre de services évolue-t-elle ?

Tout d'abord, nous développons des générations de produits qui sont eux-mêmes des « service providers » : c'est par exemple le Health Monitoring, qui, via des flux d'informations, nous permet de réaliser une maintenance préventive de nos équipements. Globalement, nous cherchons donc à mettre plus d'intelligence dans nos produits.

Ensuite, nous passons du produit à son usage, c'est ce que j'expliquais précédemment en évoquant la notion de fonctionnalité : nous vendrons de plus en plus des « contrats à l'heure de vol » et non plus des moteurs. Notre concurrent Rolls-Royce a été un pionnier en la matière.

Dans le domaine du freinage, c'est de la même façon vers des prestations de facturation au freinage que nous nous orientons : le système est offert, notre modèle économique repose alors sur son usage et sa fiabilité. Nous vendons, en somme, un savoir-faire et une garantie associée plus qu'un bien.

Enfin, il nous faut travailler au renforcement de l'orientation client de nos équipes. Nous devons passer d'une culture très « techno-push » à une culture client plus affirmée.

Comment y travaillez-vous ?

Cela démarre dès le stade de conception du produit : nous devons accroître notre « intimité » avec nos clients, partager des plateaux de conception par exemple, afin de mieux répondre à leurs besoins.

Mais c'est aussi instaurer un autre mode de relation avec nos clients, avec par exemple des offres de plus en plus larges : nous devons représenter pour eux un point d'entrée unique sur un sujet donné, leur offrir une prestation globale.

La « livraison à temps », avec 98% de pièces livrées le jour prévu, constitue un autre challenge important pour nous. Cela implique une organisation logistique de pointe.

Enfin, cela recouvre une prise en compte plus grande du client et du service en interne : il nous faut mieux faire pénétrer la culture client, sa voix, et ce partout dans l'organisation, y compris dans nos usines. Aux USA par exemple, nos usines affichent sur des écrans les évaluations de notre travail par nos clients...



Jean-Luc Chrétien – Denis Grand – Bruno Bernard

4^{ème} édition des Talents de la Relation Clients Synthèse de la conférence Académie du Service du 15 octobre 2010

Les ateliers (après-midi)

3. Relation client en interne et management par l'initiative : des thèmes d'atelier incarnés

- **Atelier 1 : engager une démarche orientation clients par la coopération et le développement d'une relation client/fournisseur interne**

Claire Bonniol, Académie du Service : la relation client interne, une exigence puissance 2...

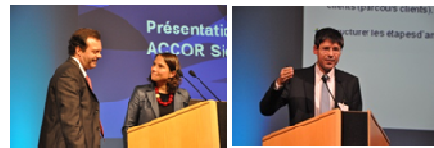
Instaurer une véritable relation client/fournisseur en interne, ce n'est pas toujours si simple, car les règles du jeu ne sont pas forcément les mêmes : pas nécessairement de facturation, pas de véritable concurrence si on se trouve face à un client captif, absence de contrat, une co-production du service qui n'est pas facilement acceptée, et des images de métiers qui se confrontent. On peut garder en tête l'image d'un restaurant avec une équipe en salle (personnel en contact), et une équipe en cuisine (back office), mais qui fonctionne lorsque la coopération entre les deux équipes est organisée, et que des incursions de la cuisine en salle, et réciproquement, sont possibles. C'est par exemple le chef qui vient saluer ses clients ou le brief sur la carte pour les équipes de salle. Pour réussir on a donc intérêt à travailler son management et marketing du service avec le même soin que dans la relation client « externe », en élaborant par exemple son référentiel de service pour pouvoir animer l'équipe autour de repères clairs.

José Llorens, groupe Accor, responsable service support informatique Ile-de-France

Des recettes d'hôtelier pour réussir la relation client dans le support informatique...

Prenez une équipe de 25 informaticiens internes et prestataires et donnez-leur une même mission : servir 2 733 clients internes au quotidien. Pour réussir, José Llorens s'inspire de son métier d'hôtelier, en trois recettes. Un, une formation de formateur pour tout salarié interne, afin d'apprendre à encadrer les prestataires, mais aussi et surtout à se mettre dans une posture de pédagogue vis-à-vis de leurs clients. Deux, des engagements de service parfaitement clairs et communiqués. Trois, « le tour de l'hôtel », en d'autres termes le tour du site par le responsable pendant deux

heures chaque matin, pour vérifier que tout va bien et recueillir les insatisfactions.



José Llorens – Claire Bonniol – Philippe Melget

Philippe Melget, Essilor, directeur qualité opérations monde & coordinateur EFQM

Passer d'une démarche client passive à proactive...

« La supply chain d'Essilor, n°1 mondial de l'optique, est complexe : les verres de lunettes, à haute technologie et de plus en plus personnalisés que vous achetez chez l'opticien proviennent d'un laboratoire (Essilor ou autre), qui s'est approvisionné auprès de centres de distribution, lesquels achètent les verres aux 14 usines Essilor sur 4 continents. 10 000 personnes aux Opérations (usines /centres de distribution/fonctions supports) travaillent pour 1 000 clients intermédiaires dont 330 en interne. Depuis 2006, dans le cadre du programme stratégie CAP (Change Accelerating Program), la relation client a été mise au cœur de l'amélioration des Opérations. Au départ, nous ne savions pas bien définir ce qu'était une bonne orientation client, il fallait progresser, par exemple, en conception d'engagements de service, en formation, mieux poser le rôle de chacun, la reconnaissance... 4 axes ont été travaillés en parallèle : le traitement des réclamations, la satisfaction client, les partenariats avec des clients clé, et les référentiels de service écrits avec l'aide de l'Académie du Service. Quelques résultats : 95% de satisfaction client en 2009, 100% de satisfaction à la clôture d'une réclamation, 80 personnes formées en 2010 et bientôt la formation de formateurs internes !" »

- **Atelier 2 : comment donner l'initiative au terrain**

Anouk Pingot, Académie du Service : pourquoi ce thème du management de la relation de service par l'initiative émerge aujourd'hui...

Pour nous, experts de l'Académie du Service, ce thème du niveau d'initiatives et de la marge de manœuvre confiée au personnel au contact pour s'ajuster par rapport au contexte de la situation a toujours été une constante des activités de service. Néanmoins, certains impératifs amènent des organisations à remettre cette

dimension au cœur de leur approche aujourd’hui. Elles doivent en effet **rattraper leur époque**, car les réflexions autour de l’humain n’ont pas suivi l’évolution des outils et des process. Il faut aussi **redonner une dimension humaine et authentique à la relation de service**, dans un contexte de contraintes fortes (le quotidien pour les clients et l’organisation pour les collaborateurs) et de technologies très présentes. Il faut enfin **redonner du sens au métier de la relation** et valoriser le rôle des personnels en contact : permettre d’être plus à l’écoute des besoins et attentes des clients que de l’organisation, mais aussi accepter que les petits « bougés » du quotidien sont essentiels à la reconnaissance de la qualité de service de la marque. Enfin déplacer les centres de décision au plus près du client et donc des collaborateurs.



Anouk Pngco – Wim Mirer – Olivier Martin Durie

Wim Mirer, Novotel, directeur des opérations Paris : réinvestir dans le « soft »...

La marque Novotel en 1967 s’est construite autour de grandes innovations du produit hôtelier : un standard de chambre qui n’existait pas encore en Europe, et qui était en avance sur son temps. L’innovation était alors principalement sur le « hard ». Au fur et à mesure, le « soft » a été de plus en plus la cible des innovations, au point qu’en 2015, Novotel devrait faire porter son innovation à 60% sur le « soft » et à 40% seulement sur le « hard ». Pour y arriver, toute une réflexion a été menée sur la définition des attitudes de service Novotel et des attitudes managériales très largement fondées sur le principe de la symétrie des attentions « appliquez à vos équipes ce que vous voulez donner aux clients ». L’initiative laissée aux collaborateurs pour satisfaire les clients est donc un élément fondamental de ce projet, qui se concrétise notamment par l’engagement de service Novotel (satisfait ou invité)...le seul moyen de faire vivre un engagement dans une réactivité satisfaisante pour le client étant de donner la capacité aux collaborateurs de prendre certaines initiatives et faire remonter leurs idées.

Olivier Martin-Durie, Université du Service SNCF, directeur recherche et développement : développer l’initiative dans la relation client grâce aux moments de vérité...

Le projet de service de la ligne H du Transilien avait du mal à se mettre en place. Un diagnostic a fait émerger le besoin de redonner du sens à ce projet, en ciblant sur le « service attentionné ». En a découlé la mise en place d’une expérimentation qui avait pour objectifs de restaurer la confiance et la motivation des équipes, de valoriser le métier et la coopération inter-métiers, d’identifier les « bougés » du management et du pilotage, de mobiliser autour du projet de service de la ligne H, et d’identifier et tester les attitudes efficaces pour aller à la rencontre du client en professionnels du service. Des laboratoires ont permis de travailler sur les moments de vérité des parcours clients, d’en faire émerger des initiatives et des synergies inter-métiers, et de tester les initiatives retenues. L’accueil de fin de semaine, ainsi que les événements spéciaux (type bac, 14 juillet, match...) ont été identifiés comme des moments de vérité génériques intéressants. Possibilité est aussi donnée de travailler sur des moments de vérité locaux (par gare par exemple). Le test a été fait en premier lieu sur l’accueil de fin de semaine (souhaiter « bon week-end » aux clients). 50% des clients ont repéré ce changement, parmi lesquels 70% l’ont apprécié. Les agents se sont beaucoup investis personnellement dans cet acte simple de la relation client. Les managers ont compris les effets levier possible d’un « petit bougé » partagé, et se sont donnés les moyens de véritablement manager la relation de service au client sur la ligne H par l’initiative.

