



L'Académie du Service a aidé Essilor Opérations à élaborer une démarche globale pour transformer les comportements de service.

Désormais, Essilor Opérations construit de manière

proactive une relation de partenariat avec ses clients et en fait un moteur de son développement.

## LES POINTS CLÉS

- Prise de conscience de l'intérêt d'une approche globale pour faire évoluer les comportements de service de manière pérenne.
- Définition avec la collaboration de clients d'un RéférenCiel de Service© adapté au contexte de l'entreprise avec des engagements formalisés.
- Formations pour managers et collaborateurs à l'appropriation des comportements, en Europe, Asie et Etats-Unis.
- Mesure de la progression de la satisfaction des clients.
- Multiplication d'initiatives pour inventer les services de demain et devenir le partenaire des clients.

## LES ENJEUX

Les 14 usines d'Essilor réparties dans le monde entier fabriquent des verres « finis et semi finis » destinés à des clients internes ou externes : 350 laboratoires, distributeurs ou grandes chaînes, qui les transforment et les personnalisent à la vue de chaque client final, porteur de lunette. En 2006, Essilor lance un programme visant l'excellence dans différentes dimensions, dont le service, avec la volonté de remettre l'humain et l'amélioration continue au cœur de la démarche. « Nous avons donc réfléchi à nouveau sur notre vision de la relation client » se souvient **Philippe Melget**, Directeur Qualité Opérations monde. « Nous étions alors face à un paradoxe ; culturellement très centrés sur le produit et les process, tout en ayant des

équipes à la Supply Chain très motivées et engagées au service de nos clients. Nous souhaitions mettre en place une démarche fédératrice afin de devenir le partenaire indispensable et exclusif de nos clients ». D'où, la décision de renforcer la culture du Service. « Nous étions convaincus qu'une formalisation de nos engagements et une simple formation méthodologique sur les comportements étaient suffisantes ». Un appel d'offre a donc été lancé pour former les équipes au service client et notamment à la gestion des insatisfactions.

**« L'Académie du Service a créé un véritable déclic. Pour instaurer une culture de service pérenne. »**

« En réponse, nous avons proposé de mener une enquête préalable sur la culture de service pour établir un état des lieux. Et nous avons recommandé d'intégrer ces formations comme un moyen au sein d'une démarche globale » rappelle **Claire Bonniol**, directrice associée à l'Académie du Service. « Lors d'une demi journée avec la Direction générale, en s'appuyant sur des exemples particulièrement pertinents, l'Académie du Service a créé un véritable déclic. Pour instaurer une culture de service pérenne, il nous fallait en amont définir des valeurs, des promesses et des engagements en fonction des parcours de nos clients » raconte **Philippe Melget**.

**« Essilor a demandé à l'Académie du Service de définir un RéférenCiel de Service© afin d'améliorer les comportements de service. »**

L'étude menée auprès de 43 collaborateurs dans trois zones (Europe, Asie et US) a révélé, au-delà d'une homogénéité dans la gestion de la relation client quelque soient les cultures, que les collaborateurs « techniquement très pointus, n'avaient pas une connaissance claire de leur mission en terme de service, ni totalement conscience de l'utilité de leur métier pour le client final » note **Claire Bonniol**.

Sur cette base, Essilor a demandé à l'Académie du Service de définir un RéférenCiel de Service© afin d'améliorer les comportements de service et d'engager les équipes dans une démarche proactive vis-à-vis des clients, facteur de différenciation concurrentielle.



## RÉFÉRENCIEL DE SERVICE<sup>©</sup> DÉFINI EN COLLABORATION AVEC DES CLIENTS

Chez Essilor, les projets sont partagés et un pilote doit en démontrer la pertinence avant démultiplication. Le projet a donc été élaboré pour la zone Europe avant déploiement dans les zones Asie, puis US.

« Travailler sur un RéférenCiel de Service<sup>©</sup> permet de recentrer l'offre de service sur sa réelle valeur ajoutée : les vraies attentes de clients segmentés » souligne **Claire Bonniol**. Et, « Le plus de cette démarche a été de demander à nos clients clés de travailler avec nous sur ce RéférenCiel. Cela nous a permis de sortir de nos pré-requis et d'aller plus loin dans la réflexion » constate **Philippe Melget**. Résultats ; le RéférenCiel de Service<sup>©</sup> prévoit notamment trois fondamentaux :

- **Un engagement concerne le délai global mesuré de la prise de commande à l'arrivée du produit chez le client et non plus, uniquement, chez le transporteur.**
- **Un second porte sur la connaissance du délai de livraison des produits « manquants » d'une commande en retard, 1ère attente du client.**
- **Enfin, en cas de réclamation, un 3ème prend en considération le client via un appel téléphonique. « Nous avons vraiment pris conscience de la nécessité d'un dialogue humain personnalisé au lieu d'un mail systématique » précise-t-il. « Le client attend aujourd'hui plus que le respect d'une procédure » confirme Claire Bonniol.**

## FORMATIONS FONDÉES SUR L'EXPÉRIMENTATION

Ce RéférenCiel de Service<sup>©</sup> a été décliné en formations sur-mesure mises en œuvre pour apprendre aux collaborateurs et aux managers comment adapter leurs comportements dans la relation client, « tout particulièrement dans les situations difficiles » indique Laurent Fontaine, consultant formateur à l'Académie du Service.

130 d'entre eux ont déjà été formés en Europe, en Asie et aux États-Unis.

**« Faire évoluer les comportements dans toutes les zones. »**

Qui sont les clients et quels sont leurs attentes ? Comment incarner des valeurs au quotidien face à son client ? Que faire pour transformer un insatisfait en un client fidèle ?

Vidéos, découvertes d'outils pratiques, méthodes de gestions de situation difficile et surtout apprentissage par mises en situation ont permis de traiter toutes ces questions. « Cela a confirmé que les mêmes leviers pédagogiques fonctionnent pour faire évoluer les comportements dans toutes les zones » analyse **Laurent Fontaine**. « Leurs méthodes pédagogiques atypiques permettent de comprendre la valeur ajoutée des comportements de service et de se les approprier. La formation conjointe des managers et des collaborateurs a créé une synergie et une émulation de groupe additionnelle » constate **Philippe Melget**.

## LES COMPORTEMENTS INTÉGRÉS DANS LA MESURE DE LA SATISFACTION CLIENT

Depuis des années, un organisme extérieur mesure la satisfaction client. A la suite des formations, en 2008, cette mesure a été modifiée pour prendre en compte l'aspect comportemental. Les clients interviewés utilisent la « Boussole de la relation client <sup>©</sup> », l'un des outils de l'Académie du Service, pour indiquer, tel qu'ils le ressentent, où se situent les collaborateurs. « Essilor est la 1ère entreprise à utiliser notre Boussole pour la mesure de la satisfaction et nous en sommes très fiers » relève **Claire Bonniol**.

**« 90% de clients très et complètement satisfaits. »**

En Europe, où la démarche a été entièrement déployée et en Asie où elle l'est partiellement, les résultats sont déjà visibles. Graduellement, le % des collaborateurs jugés dans la « rencontre », le « best » de la relation client, a progressé. En 2011, il était supérieur à 80%, soit une progression de 12 points depuis 2009. De même, la satisfaction vis-à-vis des customer services en Europe et en Asie a progressé de 10 points pour atteindre un taux supérieur de 90% de clients très et complètement satisfaits.

**« Un levier clé pour que l'insatisfaction passagère du client soit transformée en fidélité. »**

Les formations et la plus grande autonomie donnée aux collaborateurs pour trouver des solutions ont contribué à ces résultats. « C'est en effet un levier clé pour que l'insatisfaction passagère du client soit transformée en fidélité » commente **Claire Bonniol**. Ce management de la satisfaction client – complémentaire du management de la qualité qui améliore les process au bénéfice du client - « permet en effet de trouver le mode relationnel qui valorise le client lors de la délivrance du service et le fidélise, même s'il est insatisfait au départ ».



## VERS UNE RELATION DE PARTENARIAT

Au-delà de ces mesures, « nous sentons que la culture service client a pris corps, que les équipes se l'approprient » note **Philippe Melget**. Ici, l'analyse des résultats génère des plans d'action ; là, des managers et leurs collaborateurs discutent des incidents récents et trouvent des solutions dans une dynamique d'amélioration continue. Chaque zone décline, selon le modèle du RéférenCiel du groupe ses propres engagements. « Et, à tout niveau, chaque collaborateur se sent responsable de nos clients directs et finaux, qu'ils les connaissent ou non ».

**« Créant une nouvelle proximité, ces initiatives débouchent sur la création de services inédits. »**

Ainsi, de véritables démarches de partenariat ont vu le jour en Europe et en Asie. Des réunions au Brésil mettent face à face les managers et collaborateurs de clients clés avec ceux d'Essilor, etc. De nouvelles initiatives sont lancées aux Etats-Unis avec la création de panel de clients permettant de mieux comprendre leurs attentes. Créant une nouvelle proximité, ces initiatives débouchent sur la création de services inédits concernant la gestion des stocks des clients, l'optimisation des déchets à recycler, etc ...

**« Pour avoir un temps d'avance sur la concurrence, « l'attention » portée au client et le comportement vont devenir des facteurs clés de succès. »**

Aujourd'hui chez Essilor, le service est considéré comme une ressource à forte valeur ajoutée. Car demain, l'innovation produit, la qualité, l'offre de services ne suffiront plus. Pour avoir un temps d'avance sur la concurrence, « l'attention » portée au client et le comportement vont devenir des facteurs clés de succès.

Grâce à cette prise de conscience, Essilor Opérations déploie progressivement une démarche proactive afin de devenir LE partenaire de ses clients.



ACADÉMIE DU  
**Service**

Valoriser une culture de service