

47^{ème} CONVENTION AMARC

L'innovation au service du management de l'insatisfaction client

14 décembre 2018

Amarc

Les réclamations, ressource pour innover

André-Yves PORTNOFF

Conseiller scientifique et rédactionnel de



Professeur associé à la Haute Ecole de Gestion, Fribourg

HEG-Genève et IMSG, intervenant à la Chaire Edgar Morin ESSEC

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

Trois attitudes

- **L'indifférence**
 - L'entreprise, valeur liquide et liquidable
 - Le profit par la finance
 - L'actionnaire-roi
- **Le mépris des clients (et du personnel)**
 - On sait mieux qu'eux
- **La co-création dynamique**
 - **Le contact client:**
 - Maillon stratégique / désintermédiation,
 - Ressource pour innover, cocréer.

Sears Canada, une faillite éthique octobre 2017, 16000 emplois détruits

Des milliers de retraités en difficulté.

7,6 millions de dollars de primes aux hauts dirigeants

Clients sans garanties

Eddie Lampert,
actionnaire principal et
patron de Sears Holding,
a imposé de verser des
dividendes plutôt que
d'investir dans la filiale
canadienne.

Depuis 2005 :
2,9 milliards \$ aux
actionnaires.

Ré-investissements:
86 millions en 2005 →
27,4 millions en 2016.



<http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1077939/sears-derniere-journee-magasins-faillite>

http://www.lemonde.fr/economie/article/2017/10/29/sears-met-la-cle-sous-la-porte-au-canada_5207541_3234.html#HyhO573DoKRdhEpt.99
andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

« The Retail Apocalypse »

Une catastrophe annoncée et négligée

• USA: 57 faillites majeures depuis 2015

– Toys'R Us : mars 2018 (735 magasins USA)

– Sears-Canada: octobre 2017

– Sears holding : octobre 2018

• « A l'origine du désastre : Edward Lampert, un patron de fonds spéculatif, qui a pris le contrôle de Sears en 2004 »

• Edward Lampert, prix Forbes 2013, «2^{ème} pire manager de l'année» https://www.lemonde.fr/economie/article/2017/03/24/aux-etats-unis-la-grande-distribution-est-en-pleine-crise_5100093_3234.html

• Europe: fermetures de magasins :

– Carrefour, Marks & Spencer...

Le contact client trop souvent négligé

- **Des produits alimentaires périmés ou non renseignés présentés au client,**
- **Impossibilité pratique de protester,**
- **Enquêtes post achat inopérantes.**
- **« on ne nous écoute pas là haut »**
 - La directrice d'un (très) grand magasin parisien de (grand) luxe, mars 2010
 - Des employés de supermarchés, 2018.

Directions «protégées» des remontés terrain

Vital: anticiper et innover à temps

- **What Retailers Should Have Done Five Years Ago**
 - The retail apocalypse has been a long time coming. The companies that are truly thriving now are the ones that made changes **5 to 10 years ago** in response to the growing trend of big data and customer experience.
 - **Costco** is one store that understood the value of the data generated by their shopper cards long before big data was prevalent in retail.

Lucas Roh, Forbes Technology Council. 28 09 2018

<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/09/28/the-retail-apocalypse-is-not-happening-why-retailers-who-innovate-will-never-go-extinct/#5e0d91f2790a>

IA: options éliminant l'homme = pas salvatrices

- **Grande distribution, trop souvent:**
 - « robotisation » des hommes dans la logistique des entrepôts,
 - moins de personnels au contact du client
 - options court-termistes

→ *La Retail Apocalypse* continue
- **Vital : se réinventer pour se différencier des déserts automatisés d'Amazon, Alibaba, etc...**
 - → séduire autrement les clients:
 - → le **contact client** plus stratégique que jamais,
 - → développer l'**écoute des clients, personnel, partenaires.**

IA, Big Data, désintermédiations

- **Dans tous les secteurs, « barbares » contre vieux « empereurs »:**
 - Ils disposent de données sur toute notre vie quotidienne
 - Ils pénètrent dans tous les secteurs concernés
 - Exploiter **aussi** ces données mais **autrement** + valorisation du contact **humain**,
 - Ou **disparaître!**

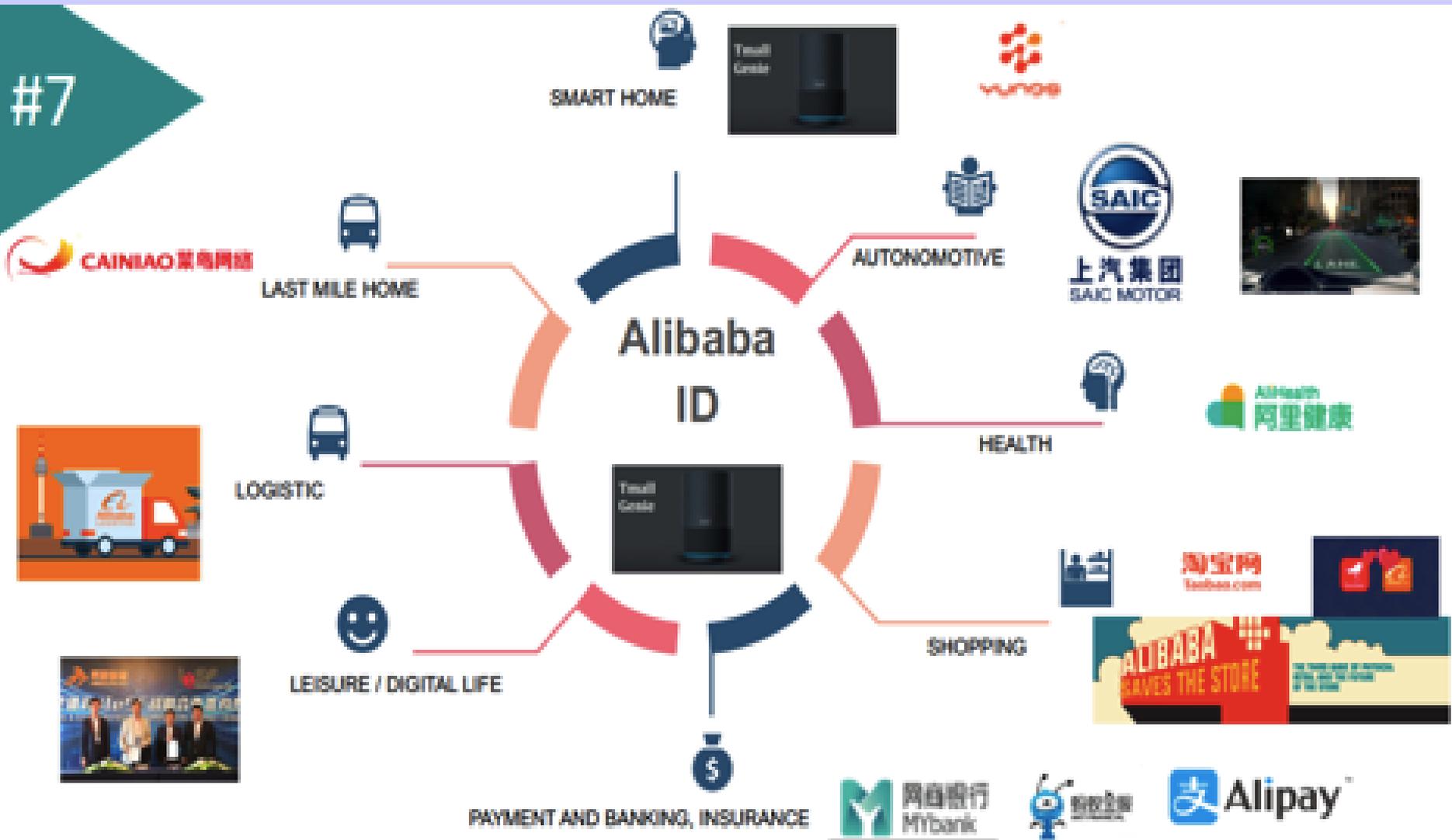
#7



Extractions de Commerce reloaded, rapport annuel sur les tendances du commerce. Mars 2018. L'Atelier BNP Paribas. <https://www.echangeur.fr/replay-conference-commercereloaded-2018/>

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

#7



ECHANGEUR

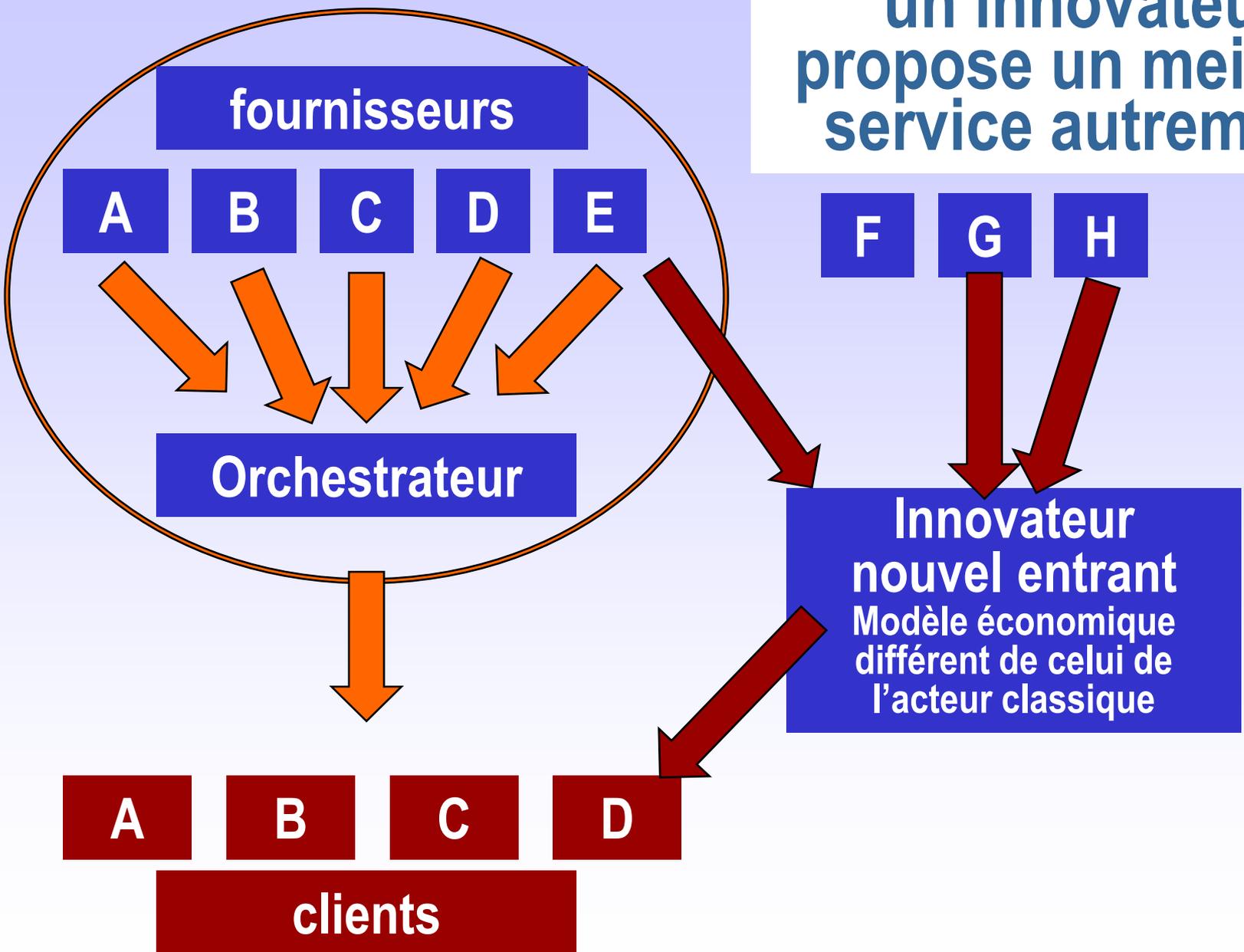
Source Echangeur

< Commerce Reloaded 2018 – Conférence – 8 Mars 2018 - #CR18ECH >

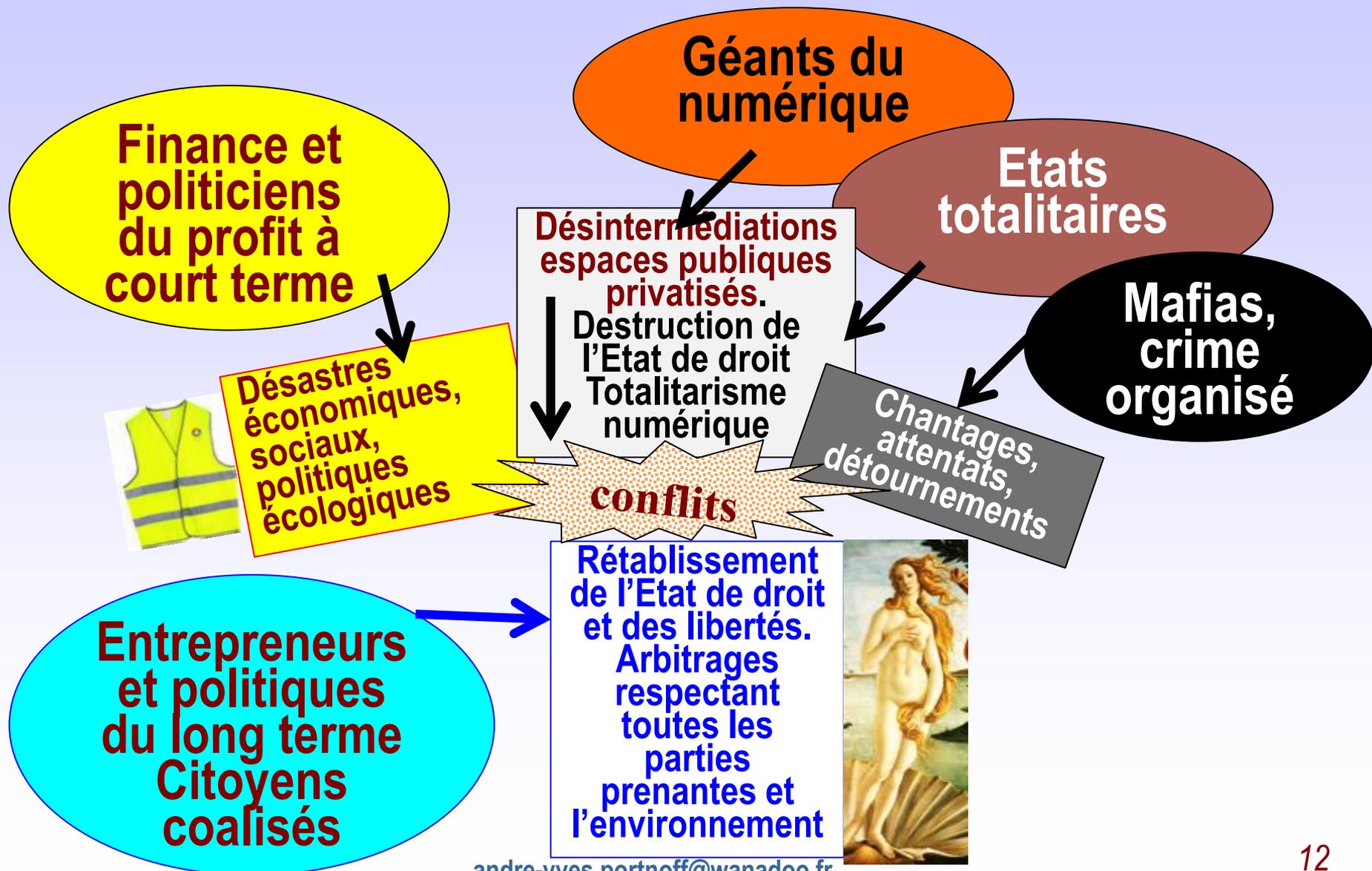
Extraits de Commerce reloaded, rapport annuel sur les tendances du commerce. Mars 2018. L'Atelier BNP Paribas. <https://www.echangeur.fr/replay-conference-commercereloaded-2018/>

andre-yves.portnoff@wanadoo.fr

Désintermédiation: un innovateur propose un meilleur service autrement



Le futur sera modelé par la compétition entre 5 groupes d'acteurs exploitant l'IA



Exploiter toute opportunité de contact-client

- **Réclamation client = client qui s'exprime**
- **Client mécontent écouté = client fidélisé**
- **Relations émotionnelles**
 - ➔ clients prescripteurs, ambassadeurs
- **Rechercher les clients atypiques**
 - pour identifier les signes avant-coureur
 - Pour personnaliser d'avantage l'offre

Qualité des interactions offre-demande et personnel-partenaires-entreprise → valeur créée ou détruite

Fournisseur

Prospect

Auteur potentiel

Auteur – éditeur – distributeur-libraires

Savoir-faire

Savoir convaincre
collaborer...

Vouloir-faire

Désirs
passions, valeurs,
volonté

Livre



Construction du lien

Transaction
effective que si
Communication
Confiance
Émotion

Lecteur potentiel

Savoir-faire

Savoir
: lire dans la langue
comprendre le contenu

Vouloir-faire

Désir de connaître, vouloir
passer du temps, avoir un
projet, espoir de profit

Mettons-nous assez de chaleur dans nos relations clients et fournisseurs?

Vital: comprendre les attentes des prospects → déceler les **désirs**, savoir apporter du **plaisir**

Cylindre → 90 t
→ 78 t -> 33t
→ 45 t



1923



1991



Réponses successives
au **désir**
d'écouter
de la
musique où
on veut
quand on
veut.

Les techniques changent vite, définissons nos métiers par ce qui est stable: les attentes humaines.

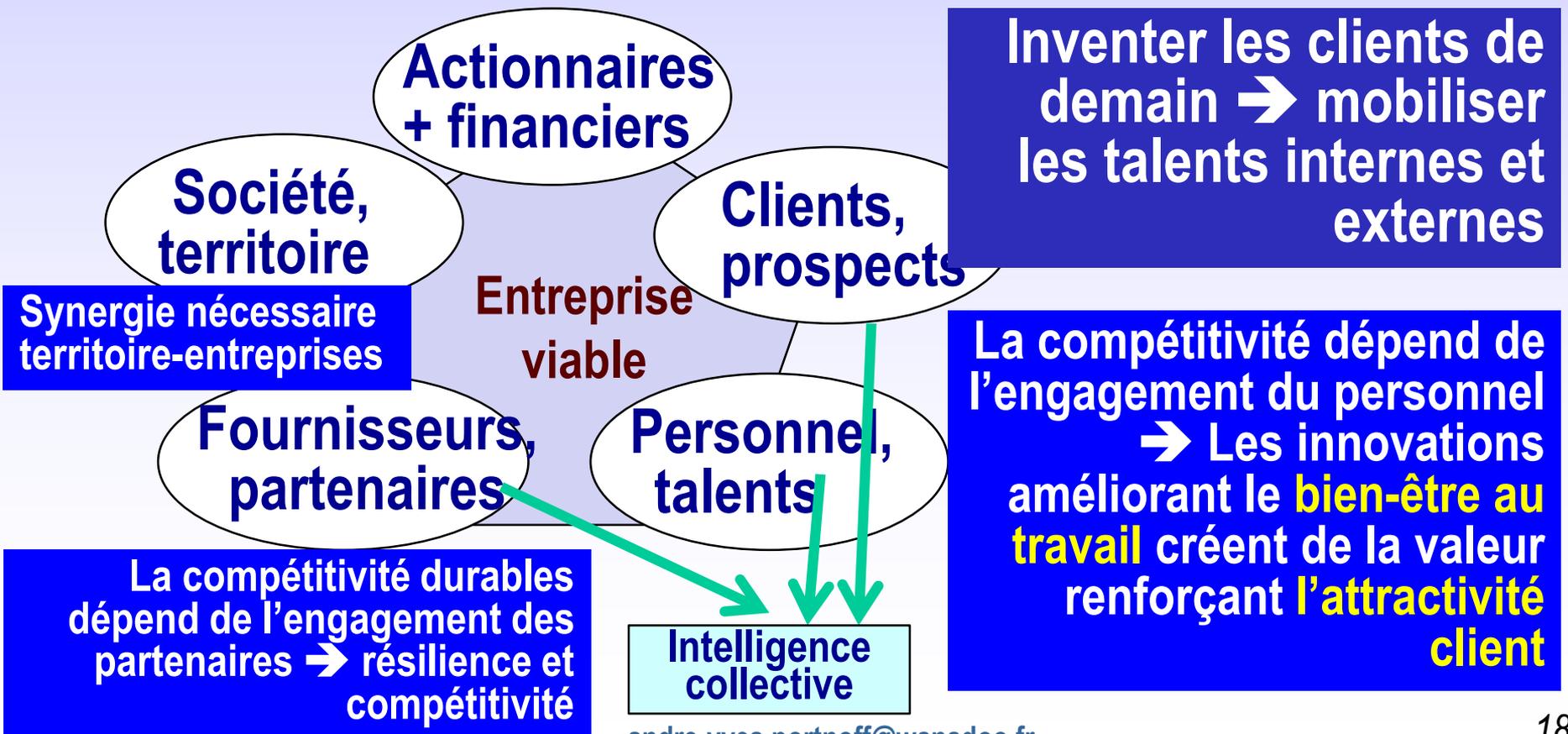
**On croit nous vendre de la technique.
Nous croyons parfois acheter de la
technique**

**Nous achetons
du plaisir, de l'écoute, de la tranquillité,
une fonction...subjective qui dépend de
notre contexte**

*La valeur est toujours immatérielle et donc subjective
il n'y a de valeur que perçue
Seuls les coûts sont objectifs*

Construction dynamique de la viabilité d'une organisation humaine

- **Viable durablement que si chacune des principales parties prenantes estime qu'elle reçoit *suffisamment* de valeur ajoutée!**



Oser se poser des questions prospectives pour anticiper

1. Quels leviers de mon succès passé risquent de me tuer?
2. Quel est le portrait robot de mon assassin potentiel?
3. Avec mon savoir-faire, quel nouveau service puis-je proposer à mes clients actuels ou à d'autres?
4. Quelles nouvelles connaissances et attitudes sont nécessaires pour garder ma relation avec les clients actuels et inventer ceux de demain?
5. Comment construire plus de synergies pour créer plus de valeur avec moins d'investissements et de risques?
 - Synergies internes
 - Entre personnes, équipes, secteurs
 - Entre offres: iTunes + iPod
 - Synergies externes

Quelques lectures, en majorité gratuites ...

- **Economie de l'immatériel et réindustrialisation de l'Europe :**
 - «Le capital immatériel est plus mal géré que jamais par la majorité des grands groupes occidentaux et des administrations» http://www.heg-fr.ch/files/emba/120302_entreprise_romande.pdf
- **Le Monde : La clé de la compétitivité est à l'intérieur des entreprises. Le bien-être des salariés doit cesser d'être négligé** http://www.heg-fr.ch/files/emba/120425_leMonde.pdf
- **LaTribune :** <http://www.latribune.fr/opinions/20111109trib000662913/reindustrialiser-questions-de-confiance-.html>
- **L'Expansion :** http://lexpansion.lexpress.fr/economie/les-grosses-entreprises-en-france-empechent-la-croissance-des-pme_264749.html
- **Quelques ouvrages bilingues téléchargeables gratuitement sur le site de Futuribles (<http://www.futuribles.com/>) :**
 - « Sentiers d'innovation / Pathways to Innovation », PORTNOFF André-Yves , 2003, p. 65-65. <http://www.futuribles.com/fr/viewer/pdf/1766/>
 - « Le Pari de l'intelligence. Des puces, des souris et des hommes / Betting on Intelligence. Of Chips, Mice and Men », 2004, p. 79-79. PORTNOFF André-Yves , <http://www.futuribles.com/en/viewer/pdf/1767/>
 - « Repenser les biotechnologies / Rethinking the Biotechnologies », 2007, p. 109-109. THOMAS Daniel et PORTNOFF André-Yves, <http://www.futuribles.com/en/viewer/pdf/1768/>
 - « Clefs pour le nanomonde / Keys to the Nanoworld », 2008, p. 110-110. PORTNOFF André-Yves : <http://www.futuribles.com/en/viewer/pdf/1769/>
- **Un rapport fait pour le Medef en 2006: *Impact des TIC, guide d'évaluation*, avec Xavier Dalloz, MEDEF .** <http://www.dalloz.com/Analyses/Vision/Rapport%20Eco%20Num.pdf>
- **La nature du travail (en italien et anglais), Mappa del lavoro-The Map Of Work :** <http://cms.itcgr.net/NR/rdonlyres/56F83B9F-28B1-4A21-AB80-92DFB8C88E3C/0/Global.pdf>
- **L'avenir des territoires passe par des musées 2.0** http://www.planete-plus-intelligente.lemonde.fr/villes/l-avenir-des-territoires-passe-par-des-musees-2-0_a-13-186.html
- **Méthode V3: évaluer le capital immatériel** <http://ayportnoff.wordpress.com/2012/05/26/le-capital-immateriel-comment-levaluer/>
- **Vient de paraître** Un livre collectif: **Valeur(s) et management** <http://www.editions-ems.fr/ouvrage359-valeur-s-management-des-methodes-pour-plus-de-valeur-s-dans-le-management.html>
- **Chantez! :** http://www.dailymotion.com/video/xjetbe_aux-actes-citoyens_news
- **Blog :** <http://ayportnoff.wordpress.com/>
- <http://fr-fr.facebook.com/pages/Aux-actes-citoyens-De-lindignation-à-laction/14815372191829> et http://www.facebook.com/profile.php?id=719057033&ref=tn_tnmn
- **Aux actes, citoyens! De l'indignation à l'action.** écrit avec Hervé Sérieyx, <http://livre.fnac.com/a3480148/Herve-Serieyx-Aux-actes-citoyens>
- **La Radio suisse, 31 décembre 2012 :** <http://www.rts.ch/la-1ere/programmes/le-12h30/4530753-quel-futur-souhaitable-1-5-un-capitalisme-humaniste-31-12-2012.html>
- **Vidéo: Ne réduisons pas compétence et talent à des diplômes ou des connaissances techniques !** l'interview d'André-Yves Portnoff. 13/12/2017. <https://www.bpifrance-excellence.fr/en/node/8564>
- **Vidéo IA:** <https://www.youtube.com/watch?v=-TvI9bzbpMM> et intelligence collective (BPIFrance) octobre 2018 : intelligence collective <https://www.youtube.com/watch?v=znptN2P8laI>
- **Webinaire évolution des métiers (X 2018):** <https://cnfpt-formation.adobeconnect.com/p6c4I96nuepe/>