



36^{ème} convention de l'AMARC

Culture client... et le management
dans tout cela ?

Benoît Meyronin

Conseiller scientifique de la Fondation ServiceLab



Oui, bien sûr...

... il faut que le management :

- Soit lui-même **exemplaire** dans sa relation aux clients
- Prenne lui-même **plaisir** à entrer en relation, à aller au contact des clients
- Sache interpréter **les enquêtes de satisfaction**, les partager et entraîner son équipe sur des plans d'action
- Veille à créer de la **solidarité** au sein de son équipe et entre cette dernière et le « reste du monde »
- Sache observer ses collaborateurs et leur donner du **feedback** pour tout ce qui touche à la relation client
- Soit **formé et outillé** pour travailler avec son équipe sur le sujet de l'expérience client
- ...



Prenons le temps de souffler...





Pourquoi tant d'énergie pour remettre le client « au centre » ?

ELEMENTS DE CONSTAT :

- Les **organisations** se sont construites pour opérer/délivrer des offres de « produits » (manufacturés, assurantiels, bancaires, logiciels, éducatifs...), sur la base d'un modèle industriel sur lequel nous nous efforçons aujourd'hui de greffer le sujet du Client et du Service
- Les **compétences « techniques » ont toujours primé sur les compétences comportementales et managériales** – être un « bon manager » ne suffit pas en France ! Or il faut reconnaître le « travail managérial » comme étant le 1^{er} levier de performance dans les entreprises de service
- Les complexités se sont empilées et **le sens s'est perdu** : « Pourquoi suis-je ici ? A quoi je sers ? Quelle est la vocation, le sens de mon métier ? » ; *le service, ce n'est pas la route...*
- **Le « glamour » et le « ré enchantement » ont gommé le sens des réalités.** Or le client est souvent « trivial » dans ses attentes... *Cf. les WC en gare ou dans les trains*
- **La maturité des organisations en matière de management est globalement... faible**



Pourquoi s'intéresser au « management » ?

PISTES DE TRAVAIL :

- **Reconnaître que ce qui compte pour nos clients n'est pas ce que nous croyons être essentiel** : le service de base est une *dette*, c'est la périphérie qui fait la différence... sous réserve de bien délivrer le 1^{er} ! *Le damage et les pistes sont remarquables mais je râle après la signalétique...*
- Nous devons **faire la preuve** que la qualité de la relation « ça rapporte » : le commerce est ami de la relation, cette dernière est un investissement et non un coût > Pas de culture client sans une culture « commerçante » mieux partagée (« le business c'est aussi mon affaire ») ; *la parabole du caddie vide*
- Comme pour l'entreprise « libérée », **les gages doivent être donnés par le haut** pour montrer que le mot « client » n'est pas qu'un alinéa (le DG France de BMS qui rappelle certains médecins mécontents) ; aider les dirigeants
- Les équipes opérationnelles, les RH, les achats, l'IT... vont devoir **coopérer davantage** > cela implique une transformation de nature managériale > Pas de culture client sans coopération inter-métiers renforcée – la 1^{ère} étape d'une **nouvelle gouvernance** centrée sur les clients et les services ?
- Une raison d'espérer : le principe de « **symétrie des attentions** » (Ditandy et Meyronin, 2007) est en train de se diffuser très largement > « Employees first, customers second », un nouveau paradigme qui s'installe ?

Un croisement fin de la satisfaction des collaborateurs et de la satisfaction client



« Tous les 4 mois, le centre de la relation client questionne 200 consommateurs par magasin sur le niveau de satisfaction globale, la qualité d'accueil, la disponibilité des vendeurs, la compétence des interlocuteurs et le fait de recommander le magasin. En croisant ces résultats par magasin à ceux de la satisfaction des collaborateurs, il apparaît clairement que la performance économique va de pair avec le plaisir au travail. Les collaborateurs heureux, qui vendent de bons produits, font des clients heureux. Cette double évaluation régulière permet d'engager, lorsque c'est nécessaire, des actions magasin par magasin, à travers des groupes de travail sur le terrain. L'objectif est toujours de déployer les propositions (réorganisation, transformation des pratiques...) qui émanent des collaborateurs du magasin plutôt que d'apporter des solutions venues d'en haut ».

Yann Thomas, DRH Ovest et Paris de Decathlon - 08 juillet 2015



MERCI

Benoit.meyronin@fondationservicelab.com