



## La co-construction, clé de la satisfaction client

---

*Trentième convention de l'AMARC*

*Vendredi 4 octobre 2013*

*Ministères économiques et financiers - Centre Pierre Mendès France de Bercy*

*Compte rendu des échanges*

<b>Introduction</b>	<b>2</b>
<i>Laurent de Jekhowsky, Secrétaire général des ministères économiques et financiers Emmanuel Santoni, Président de l'AMARC</i>	
<b>Citoyens et clients : les comportements et attentes de demain à l'égard des organisations</b>	<b>5</b>
<i>Yann Moulrier-Boutang, Economiste et essayiste</i>	
<b>Un changement de paradigme grâce à l'intelligence collective</b>	<b>8</b>
<i>Eric Falque, Président de BearingPoint France et Benelux, auteur de Les paradoxes de la relation client dans un monde digital</i>	
<b>Echanges avec la salle</b>	<b>10</b>
<b>Stratégie des organisations et satisfaction des clients</b>	<b>13</b>
<i>Hélène Crocquevielle, Directrice générale des douanes et droits indirects Carlo d'Asaro Biondo, Président Google Europe, Moyen-Orient et Afrique Arnaud Deschamps, Directeur général de Nespresso France Thierry Spencer, Blogueur du sensduclient.com</i>	
<b>Retour d'expériences de co-construction de la satisfaction avec l'interne</b>	<b>19</b>
<i>Daniel Dubost, Délégué aux simplifications de la Direction générale des finances publiques</i>	
<b>Echanges avec la salle</b>	<b>21</b>
<b>De la vérification de services à un programme de pilotage de la qualité co-créé avec ses clients</b>	<b>22</b>
<i>Bertrand Visconti, Directeur customer insight, Air France KLM</i>	
<b>Echanges avec la salle</b>	<b>24</b>
<b>Intervention de clôture</b>	<b>25</b>
<i>Hervé Sérieyx, Vice-président de l'Union des groupements d'employeurs de France, auteur notamment de Confiance, mode d'emploi et La confiance en pratique</i>	

## Introduction

---

**Laurent de Jekhowsky**

**Secrétaire général des ministères économiques et financiers**

Je me réjouis d'ouvrir cette rencontre dont le thème revêt une grande importance, tant l'Etat et son administration ont intérêt à prendre en compte, dans le cadre de processus décisionnels, les opinions et les propositions des usagers, des personnels et plus généralement de l'ensemble des partenaires. Tel est le sens de la co-construction. **Une organisation ne peut que gagner à associer ses clients internes et externes à sa réflexion, à dialoguer avec eux, à recueillir leurs suggestions et à partager des solutions.** Pour une administration qui se modernise en particulier, c'est un gage de succès des réformes engagées.

La co-construction s'illustre aujourd'hui par l'organisation conjointe de cette journée entre le Secrétariat général des ministères économiques et financiers et l'AMARC. Elle a donné lieu à des initiatives innovantes, parmi lesquelles l'ouverture d'un forum sur le portail des ministères ayant suscité de nombreuses contributions. Cette journée est également diffusée en direct sur Internet.

Les premières Rencontres de la qualité organisées à Bercy, en 2011, s'étaient intéressées à l'écoute des usagers. Aujourd'hui, la seconde édition s'inscrit parfaitement dans leur prolongement. **Pour gagner en qualité en effet, il faut savoir écouter ses partenaires, mais aussi mettre en place des dispositifs qui favorisent la co-construction et la coopération,** en trouvant les bons équilibres au service de l'ambition que l'on porte — pour l'administration, celle de se moderniser et de rendre un meilleur service aux entreprises, aux particuliers et à l'ensemble des usagers.

### Démarches de co-construction dans les ministères économiques et financiers

J'illustrerai mes propos par quelques démarches de co-construction entreprises par les ministères de Bercy.

- **Dans le domaine des douanes,** la collaboration avec les acteurs économiques instaurée dans le cadre du Forum douanes-entreprises a permis de concevoir la dématérialisation des documents d'import-export en vue de les intégrer à la procédure en ligne. En réponse à une demande récurrente des usagers, le télérèglement a été développé. Il permet d'effectuer et de suivre en temps réel le paiement des créances douanières et de réduire les frais bancaires des opérateurs, tout en proposant une démarche simple, rapide et sécurisée.
- **Dans le domaine fiscal,** la procédure d'enregistrement des transactions immobilières par les notaires est également dématérialisée.
- **Quant aux collectivités locales,** la Direction générale des Finances publiques (DGFIP) met à leur disposition un portail Internet sécurisé leur permettant d'accéder à de nombreux fichiers fiscaux ainsi qu'à des informations sur leurs domaines d'intervention.

- Une **plateforme en ligne** permet aux agents de la DGFiP d'adresser leurs suggestions de simplification à leur administration centrale.
- **Pour ce qui est des sujets qui intéressent les consommateurs**, citons la dématérialisation des titres restaurant initiée par la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes en partenariat avec les employeurs, les salariés, les émetteurs et les commerçants.
- S'y ajoute bien évidemment la **démarche qualité du Secrétariat général de Bercy** traduite par des engagements de service élaborés après une écoute et une participation concrète de l'ensemble des agents.

Au-delà de ces exemples propres à Bercy, la logique de co-construction a donné naissance à des initiatives gouvernementales significatives, comme les « **consultations ouvertes** ». Ainsi, l'Etat, les collectivités locales et les établissements publics ont désormais la possibilité de recourir, préalablement à l'adoption d'un texte normatif, à une consultation publique sur Internet pour recueillir l'avis des personnes ou des entreprises concernées par ce projet et intégrer leurs attentes et leurs besoins.

### Co-construire la simplification administrative

A plus grande échelle, une initiative vise à recueillir auprès des usagers, des entreprises, des agents et des citoyens des propositions d'amélioration et de simplification des procédures administratives. La **plateforme Faire-simple.gouv.fr** ouverte depuis le 28 septembre 2013 permet aux internautes de soumettre leurs propositions mais aussi de fabriquer des solutions. **Des actions concrètes de modernisation peuvent de la sorte être construites en ligne.** Un espace permet en outre de suivre l'avancement des mesures engagées.

Le Gouvernement entend faire du « choc de simplification » une priorité et un levier de compétitivité. **Les programmes qui ont été récemment élaborés dans ce cadre présentent la particularité d'avoir été co-construits avec les entreprises sur la base d'une large consultation.** Citons en guise d'illustration la mission confiée au député Thierry Mandon, lequel a défini une méthode permettant d'animer le dialogue avec les entreprises pour nourrir le programme de simplification. Des réunions régulières de concertation avec un panel d'entreprises sont intervenues avant que ce programme ne soit finalisé. Ce travail a découlé sur un projet de loi, en cours d'examen au Parlement, visant à habilitier le Gouvernement à simplifier les relations avec les entreprises.

Le Parlement s'apprête également à adopter un projet tendant à simplifier les relations entre les citoyens et l'administration *via* trois réformes majeures.

- **Le silence de l'administration ne vaudra plus rejet mais accord** — une véritable révolution !
- L'usage du numérique sera facilité, avec la décision emblématique de passer à la **lettre recommandée électronique**.
- Il en sera fini des demandes redondantes adressées aux entreprises, grâce au programme « **Dites-le nous une fois** ».

Toutes ces initiatives illustrent l'intérêt que portent les ministères économiques et financiers au thème de cette journée.

Je crois savoir que l'AMARC aime les réclamations. L'administration n'en est pas encore là, et s'attache à réduire autant que possible le nombre de réclamations qui lui sont adressées. En revanche, elle veille à les analyser et à en tirer des enseignements. Soyez assurés que l'administration se modernise, innove et œuvre à la construction de services publics efficaces et adaptés à notre temps. Elle fait évoluer sa façon de travailler. Elle compte sur ses experts, mais s'appuie surtout sur l'expérience et la compétence de l'ensemble de ses agents. Elle met en place des dispositifs permettant de recueillir l'opinion des particuliers, des entreprises et des usagers, et ainsi de les associer à l'élaboration des réformes. Je ne doute pas que cette journée permettra d'apporter de nouveaux éclairages sur ces enjeux de co-construction de la satisfaction des usagers et des clients.

---

**Emmanuel Santoni**

**Président de l'AMARC**

Au nom du Conseil d'administration et du Bureau de l'AMARC, je tiens à vous remercier pour l'honneur que vous nous faites en accueillant cette trentième convention, et pour les efforts qu'ont déployés vos équipes, aux côtés des nôtres, pour co-construire cette journée.

L'AMARC est portée par la conviction selon laquelle la réclamation n'est pas un tabou mais doit être entendue, traitée et transformée dans des solutions qui contribuent à la satisfaction des clients ou usagers. Depuis sa création en 2004, et grâce à la fidélité de ses membres, l'AMARC porte haut et fort l'utilité et le plaisir qu'il y a à traiter les réclamations.

Son action vise quatre principaux objectifs :

- le partage entre ses 260 entreprises membres, représentant une grande diversité de secteurs ;
- la professionnalisation, pour s'adapter en permanence aux évolutions du comportement des clients, voire les anticiper ;
- le développement, à travers des recherches et des études et en s'enrichissant des apports d'universitaires, d'enseignants et de chercheurs ;
- la promotion du management de la réclamation client.

Je vous souhaite à tous une excellente convention.

## Citoyens et clients : les comportements et attentes de demain à l'égard des organisations

---

Yann Moulier-Boutang

Economiste et essayiste

### L'avènement d'une nouvelle ère économique

Les entreprises s'efforcent depuis longtemps de faire remonter les réclamations, mais avec une efficacité toute relative : bien souvent les doléances se perdent, et les boîtes à idées restent fermées. Jusqu'à l'avènement du numérique, ces questions semblaient plutôt secondaires. **Or nous sommes entrés dans l'ère du service global 2.0 et de la qualité totale, dont découle une logique de co-construction de la confiance, de la relation et même de la citoyenneté.**

Les phénomènes désormais largement répandus de coproduction, de « consomm'action », de conception à l'écoute du client, de co-conception, de *crowd design* ou encore de *crowdsourcing* remodelent entièrement l'économie de l'innovation en amont ainsi que le marketing en aval. Ils témoignent de nouvelles modalités de mobilisation des acteurs, dans une logique ascendante. Les blogs et les réseaux sociaux en sont l'illustration la plus patente.

Plutôt qu'un prolongement de l'économie classique, cette évolution signe l'entrée dans un nouveau type d'économie. Les mutations que connaît la relation client sont liées, au-delà des seules questions de consommation, à une transformation globale de la production. **Le *cloud computing*, le *data mining* ou encore la multiplication des plateformes collaboratives en ligne attestent d'un véritable changement de paradigme dans la division du travail et dans la conception de la valeur économique.** Nous entrons dans ce que j'appelle un « capitalisme cognitif » appuyé sur une économie « de pollinisation ».

### La transformation du régime de consommation

Il a souvent été dit que les technologies numériques faisaient advenir une économie conviviale, de la contribution. L'avènement de moyens de communication qui n'assignent plus leurs utilisateurs à un lieu ou à un réseau matériel entraîne **une consommation moins passive et surtout plus précise.** Ainsi s'ouvre aux entreprises la possibilité de mener une analyse fine de la clientèle. Le marketing s'en trouve renouvelé.

### *Vers le c-to-c, du consommateur au consommateur*

Autrefois, la consommation était essentiellement ostentatoire. Les clients comparaient des signes extérieurs de richesse dont l'organisation était réglée *a priori*. **Avec les réseaux sociaux, la consommation devient une mise en scène par chaque usager de sa propre singularité, qu'il offre aux commentaires des autres.** L'individu, en même temps qu'il consomme, propose aux autres de porter un jugement sur sa consommation et sur sa singularité. La consommation devient dédiée, c'est-à-dire organisée par chacun selon ses envies et sa propre temporalité.

Tout ce qui est produit par la vie de l'individu — y compris ce qui appartenait jadis à la sphère la plus privée — est immédiatement mis en ligne, à la vue de tous, susceptible d'être partagé, commenté et agrégé aux sphères privées d'autres individus ou d'autres groupes virtuels. Il en résulte un déclin très net du modèle b-to-c (du producteur au consommateur) au profit d'un modèle c-to-c, du consommateur au consommateur. **Le producteur n'est plus qu'un facilitateur du lien entre les consommateurs.** A titre d'exemple, on n'achète plus un téléphone pour une fonction donnée, mais pour entrer dans un réseau et y produire des contenus.

### Un capitalisme cognitif porté par les outils numériques

Ces phénomènes doivent être mis en regard avec la véritable révolution de la valeur économique qui est en cours. Dans un contexte de mondialisation de la production, de pression concurrentielle accrue ou encore de raccourcissement de la durée de vie des produits, **l'innovation permanente et la réactivité deviennent des impératifs. Plus que jamais sont mobilisées l'intelligence des individus, leur compréhension du contexte mais aussi leur empathie, leur inclination à la coopération et à la confiance.**

Ainsi, les véritables immatériels de l'entreprise résident désormais dans la qualité de la main-d'œuvre et des réseaux de clients et fournisseurs. Ces immatériels sont certes difficiles à codifier. **Ils requièrent des agencements collectifs et des espaces communs partagés — que fournissent justement les outils numériques.** Ceux-ci permettent non seulement de collaborer en réseau, mais aussi de saisir et de reconstituer l'interaction humaine. **Le capitalisme cognitif — dont le but est de tirer parti d'un maximum de ressources précieuses au moindre coût — cherche à s'approprier cette coopération et ces réseaux, ainsi que l'ensemble des immatériels non codifiables et le plus souvent gratuits qui y sont produits.** D'où la nécessité de mettre à disposition des usagers des plateformes collaboratives, des moteurs de recherche ou des réseaux sociaux. **L'entreprise est d'autant plus productive qu'elle sait tirer parti de ces interactions, que l'on peut comparer à une pollinisation.** En captant ne serait-ce que des bribes de cette pollinisation, elle a accès à des perspectives économiques considérablement étendues.

### Une entreprise facilitatrice de la mise en réseau

L'entreprise doit aussi prendre conscience que ses produits et services doivent s'insérer dans une chaîne pollinisatrice capable de produire des externalités positives. **Ce faisant, elle crée un halo de confiance au-delà de son produit ou service. Elle devient un facilitateur de la pollinisation.** Elle y gagne une réputation et une adhésion des consommateurs si fortes qu'elles permettront de surmonter les éventuelles défaillances techniques. Au contraire, si l'entreprise est perçue comme prédatrice plutôt que pollinisatrice, on ne tolérera pas la moindre faute de sa part.

Le numérique, en ce qu'il permet d'intégrer les réactions des consommateurs en temps réel et de les faire participer à la conception, provoque un raccourcissement du cycle de production et une rapidité des autocorrections. Nous ne décrivons pas là ce que certains appellent la conception centrée sur le marché. **En effet, le marché a toujours un temps de retard sur la pollinisation assurée par les réseaux.** Avant de pouvoir vendre des publicités, Google a dû offrir un moteur de recherche !

## Le consommateur, citoyen de l'entreprise

L'entreprise doit proposer des contreparties au régime associatif qu'elle instaure avec ses clients. Elle ne saurait se contenter de puiser dans les contributions gratuites effectuées par ses clients. A titre d'exemple, Google se doit d'offrir un service irréprochable aux quarante millions de « cliqueurs » qui travaillent pour lui chaque seconde en produisant de l'information en temps réel.

Notre société n'a probablement pas suffisamment réfléchi à ces contreparties. Une sorte de contrat doit être passé avec les clients-contributeurs, de la même façon que l'administration rend un service à des usagers-citoyens dont elle sait qu'ils ont des droits sur elle. **Les firmes qui tirent profit de la capacité de pollinisation de leurs consommateurs doivent considérer ceux-ci comme des citoyens de l'entreprise.**

## Un changement de paradigme grâce à l'intelligence collective

---

Eric Falque

Président de BearingPoint France et Benelux,  
auteur de *Les paradoxes de la relation client dans un monde digital*

### Pourquoi la co-crédation s'impose aux entreprises

L'intelligence collective et la co-crédation suscitent bien plus qu'une évolution des rapports entre l'entreprise et les clients — un profond changement. Trois tendances de fond témoignent de cette transformation.

- **Des attentes paradoxales et de plus en plus difficiles à anticiper**

Les clients désirent avoir **toujours plus de choix** mais en appellent aussi à **toujours plus de recommandations** pour faire les bons arbitrages. Par ailleurs, ils expriment tout à la fois un **besoin de personnalisation et de confidentialité**. Voilà quelques-uns des paradoxes auxquels les entreprises doivent être capables de faire face.

- **Une désintermédiation accélérée**

Le numérique accélère les risques de désintermédiation d'avec les acteurs traditionnels, au point d'ébranler voire de mettre en péril les *business models traditionnels*. Dans l'hôtellerie par exemple se développent des services comme Airbnb qui permettent d'entrer directement en contact avec des particuliers qui louent une chambre ou un appartement.

- **Le développement de l'esprit communautaire**

La logique communautaire, née dans un registre essentiellement social, recouvre désormais toutes les dimensions économiques, notamment transactionnelles, et connaît un formidable essor. Elle stimule l'entraide, l'influence et la co-crédation.

**Demain, l'entreprise ne décidera plus unilatéralement de ce qui est bon pour ses clients, mais leur donnera les moyens de construire une interaction avec elle pour déterminer l'offre qui répondra à leurs besoins.**

### *Illustration : les applications « Par vous et pour vous » du Crédit agricole*

Les applications « Par vous et pour vous » du Crédit agricole offrent un bel exemple de cette nouvelle logique. **Pour la première fois, une banque a ouvert ses données à des développeurs externes afin qu'ils créent un environnement d'applications à destination des clients.** Charge à ces développeurs d'identifier les services les plus pertinents à l'occasion de séances de co-crédation avec les clients : par exemple, suivre les remboursements de ses dépenses de santé ou de ses notes de frais, géolocaliser ses dépenses, consulter ses comptes sur des pages écrites en grands caractères, etc. Cette démarche a demandé de résoudre des problèmes de sécurité, mais aussi de faire confiance à des acteurs externes. **L'entreprise a donc adopté une position humble** dans laquelle elle a confié à une communauté de développeurs organisée en coopérative



indépendante et rémunérée par l'usage — les Digiculteurs — le soin de prendre en compte les attentes des clients. Grâce à la co-création, le temps de développement d'une application se trouve réduit à deux mois alors que dans le monde bancaire traditionnel, il serait plutôt de deux ans.

### **Une co-création tous azimuts**

La co-création ne se circonscrit pas à l'innovation mais recouvre aussi **la promotion des produits et services, la vente et même le support après-vente** que de nombreuses entreprises ont transféré à des communautés des clients. Là encore, elles considèrent que les clients apporteront les réponses les plus pertinentes et les plus rapides à des questions qu'elles n'ont pas toujours anticipées.

### **Le ROI, ou « risk of ignoring »**

Le risque pour l'entreprise n'est pas de se lancer dans la co-construction, mais de ne pas s'y lancer. **Cette pratique n'est pas réservée aux petites entreprises ou aux start-ups.** De très grandes sociétés — le Crédit agricole, mais aussi la SNCF avec le Transilien — ont su mettre en place des démarches totalement nouvelles portées par des équipes dédiées, et presque en opposition avec les modes de fonctionnement traditionnels.

### **Analyser la complexité**

Un autre changement majeur impactera les entreprises et les administrations : **la complexité des canaux, des interactions et des attentes des clients.** La vision traditionnelle qui consiste à mener une action marketing puis à en mesurer le retour ne suffit plus à comprendre ce qui influence les clients, car **c'est désormais la combinaison de divers facteurs qui impacte leur perception.** Concrètement, cela implique de recourir à une analyse fine des données et à des outils d'intelligence artificielle qui vont au-delà des statistiques classiques. On peut alors identifier quelle combinaison de médias déployée sur quelle période est optimale pour générer de la fidélité. Demain, nous aurons accès à des segmentations de clientèle encore plus fines, et après-demain à une vision véritablement personnalisée.

Pour finir, il faut insister sur l'humilité dont doivent désormais faire preuve les entreprises et les administrations. **Il est illusoire de penser régenter les attentes des clients.** Il convient au contraire de mettre en œuvre un écosystème qui leur permette d'exprimer leurs intérêts et leurs besoins.

## Echanges avec la salle

---

### Quels enjeux de la relation client pour l'administration ?

La relation client et la relation usager sont souvent assimilées l'une à l'autre, alors qu'une différence fondamentale me semble les distinguer : la relation client renforce la fidélisation à l'entreprise et son chiffre d'affaires, alors que l'amélioration de la relation usager doit permettre de réaliser à termes des économies. Ce gain potentiel a-t-il été évalué par l'administration ?

*Eric Falque*

Je doute que l'administration, lorsqu'elle facilite les relations avec les usagers, soit essentiellement motivée par une réduction des coûts. Elle vise l'instauration d'une relation de confiance et d'un attachement, comme toute entreprise.

*Yann Moulier-Boutang*

**Il s'agit pour l'administration non pas de diminuer la dépense, mais d'optimiser la satisfaction compte tenu du niveau de la dépense publique.** De même, les entreprises ne sont pas uniquement motivées par les profits découlant dans l'immédiat d'une plus grande satisfaction, mais aussi par la construction d'une réputation et de relations de fidélité sur le long terme. Ce faisant, elles se préoccupent de leurs usagers plutôt que de leurs clients, et les considèrent comme des citoyens de l'entreprise. Le client entre alors dans l'écosystème de l'entreprise, au-delà d'une seule relation de marché ponctuelle.

### Peut-on faire confiance aux commentaires des internautes ?

Les tags déposés sur les sites des établissements hôteliers ne sont-ils pas manipulés et filtrés de sorte que n'apparaissent que les commentaires positifs ?

*Raphaël Colas, administrateur de l'AMARC*

**La co-construction est sous-tendue par les notions de confiance et de création de valeur.** La norme sur les avis de consommateurs déposés en ligne en fournit une belle illustration. Car, au-delà du doute sur la fiabilité des avis déposés, une question fondamentale se pose : quelle est la corrélation entre la réputation de la marque et sa valeur ? **L'enjeu posé par les commentaires des internautes est de préserver la valeur créée par le consommateur pour l'entreprise.**

Par ailleurs, c'est parce qu'elles ont su s'écouter et se faire confiance que des parties antagonistes (Tripadvisor, Expedia, syndicats de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme...) ont pu co-construire une norme exigeante sur les avis de consommateurs. Lorsque cette norme se déclinera dans le monde au niveau Iso, elle sera l'un des outils d'évaluation de la marque.

### Jusqu'où peut aller la transparence des réclamations ?

**Starbucks a été la première entreprise à mettre en scène ses réclamations en toute transparence :** toutes les remarques de ses clients sont publiées sur son site. Cette démarche suscite nécessairement un halo de confiance, mais ne peut-elle pas avoir des effets négatifs ?

*Yann Moulier-Boutang*

**En procédant ainsi, l'entreprise se soumet aux dérives qui surviennent inévitablement dans la vie publique.** De même qu'un individu peut monopoliser la parole dans un colloque, un forum de discussion en ligne peut être parasité par des « trolls », ces messages dont le seul objet est de perturber le bon déroulement des débats. L'expérience prouve que ces espaces de discussion édicte rapidement des administrateurs qui veillent au respect de la « net-étiquette ». Starbucks a certainement compté sur les usagers, acquis à sa démarche de transparence, pour assurer collectivement une autorégulation du dispositif.

*Eric Falque*

La chaîne hôtelière Best Western, pour remédier au fait que les internautes aillent chercher de l'information dans un autre univers que le sien (sur Tripadvisor par exemple), a **réintégré sur son propre site Internet l'évaluation de ses hôtels par ses clients**. Ce faisant, elle prend le risque que certains de ses établissements soient moins bien notés que d'autres.

*Thierry Spencer, Sensduclient.com*

**GDF Suez Dolce Vita publie depuis longtemps les avis de ses consommateurs de façon très transparente.** C'est la première entreprise à avoir adopté la nouvelle norme française des avis en ligne de consommateurs et à être certifiée. Notons que la commission qui a œuvré à la mise en place de cette norme a été présidée par Raphaël Colas, administrateur de l'AMARC.

### Comment co-construire en interne ?

Les collaborateurs ne doivent-ils pas aussi être considérés comme les co-constructeurs d'une relation client optimisée ? Comment accompagner les salariés dans la dynamique de co-construction ?

*Yann Moulier-Boutang*

Il en va de la relation de confiance entre le management et les salariés, c'est-à-dire entre ceux qui contribuent à la valeur de l'entreprise et ceux qui prennent les décisions. Un certain nombre de questions en découlent : **qui a le droit d'innover, d'expérimenter, mais aussi de se tromper ?** Les transformations sont telles dans les relations entre l'entreprise et son environnement qu'elles devraient progressivement susciter des évolutions en interne vis-à-vis des salariés. Cela dit, il est éprouvant pour les salariés d'être plongés dans la relation client directe sans y avoir été formés et sans médiation.

*Eric Falque*

La qualité perçue par le client passe par un niveau de satisfaction élevé des personnels au contact et par une autonomie les autorisant à personnaliser la relation. De ce point de vue, **l'entreprise doit passer d'une logique de script à une démarche de formation aux comportements de la relation client**. Par ailleurs, les employés deviendront de plus en plus des clients de l'organisation. A titre d'exemple, la prochaine phase du projet « Par vous et pour vous » du Crédit agricole consistera à faire participer les 200 000 employés de la banque à la création des services qui les intéressent dans la relation avec leur entreprise.

### Quelles limites à la co-création ?

La volonté d'impliquer le consommateur dans la conception et la production ne risque-t-elle pas de donner lieu à un contrôle des individus de la part de l'entreprise ?

*Eric Falque*

La co-crédation ne présente pas de risque de cette nature car elle repose par définition sur la liberté d'expression des consommateurs. En revanche, **l'analyse poussée des données clients et la personnalisation des offres doivent être encadrées par des garde-fous**. Cette question est toutefois paradoxale. A titre d'exemple, la proactivité du message est très appréciée des clients, mais n'est pertinente que si l'entreprise dispose de nombreuses informations sur eux.

*Yann Moulrier-Boutang*

Bien que le risque d'intrusion dans la sphère privée soit réel, ne cédon pas pour autant à la paranoïa. Nous saurons établir des règles précises pour encadrer ces pratiques. Rappelons qu'il a fallu quatre à cinq siècles pour que s'établisse le secret de la correspondance !

La co-construction préserve-t-elle de l'erreur ? En d'autres termes, l'intelligence collective est-elle certifiée ?

*Eric Falque*

La co-construction n'est évidemment pas une panacée. **Considérons qu'il peut en sortir des résultats plus ou moins pertinents parmi lesquels les usagers opéreront un tri**. Les solutions les moins utiles disparaîtront naturellement. Cette approche darwinienne me semble plus opérante et dynamique qu'une conception « en chambre », éloignée des attentes complexes et évolutives des clients. Il est vrai, cependant, qu'elle ébranle le fonctionnement traditionnel des grandes entreprises, et en particulier des directions des systèmes d'information.

## Stratégie des organisations et satisfaction des clients

---

Participent à la table ronde :

Hélène Crocquevieille, Directrice générale des douanes et droits indirects ;  
Carlo d'Asaro Biondo, Président Google Europe, Moyen-Orient et Afrique ;  
Arnaud Deschamps, Directeur général de Nespresso France.

La table ronde est animée par Thierry Spencer, blogueur du sensduclient.com

### Trois facettes de la co-construction et de la satisfaction client

#### Google, la co-construction pour ADN

Thierry Spencer

Cette table ronde sera l'occasion d'explorer trois approches de la co-construction, de la part d'acteurs privés et publics. Commençons par Google, première plateforme de collaboration gratuite au monde. De par son activité même, cette entreprise n'a-t-elle pas la co-construction pour ADN ?

Carlo d'Asaro Biondo

Sans aucun doute ! **La première raison qui oblige une entreprise technologique à travailler avec ses clients est l'impossibilité d'anticiper les usages.** Du reste, en tant que moteur de recherche, la fonction de Google est de répondre aux questions du public.

Quatre éléments ont fait le succès de son offre : la simplicité, l'exhaustivité, la rapidité et la pertinence. Rappelons le principe du *page rank* et du critère de pertinence appliqué par le moteur de recherche : lorsque vous faites une requête, les sites sont classés en fonction de l'intérêt que les internautes leur manifestent sur la toile. Le moteur de recherche se fie donc à l'appréciation des usagers internautes. De même, le mode de commercialisation des publicités que nous avons instauré, assez révolutionnaire, repose sur la prise en compte des intérêts des clients annonceurs. Ainsi, nous ne vendons pas des espaces publicitaires mais des mots-clés (par exemple « hôtel à Paris »), et les clients ne payent que si des internautes visitent leur site grâce à ces mots-clés. Ils peuvent donc mesurer précisément le retour de leur investissement publicitaire. Ce système simple et transparent a instauré un lien direct entre l'annonceur et l'entreprise. **Google a donc conçu ses mécanismes de fonctionnement avec les clients d'une part — puisque le *page rank* traduit directement leur degré d'intérêt pour les sites — et avec les annonceurs d'autre part, qui tirent le meilleur parti de l'outil.** Quant à ses innovations foisonnantes, Google en abandonne près de la moitié tous les mois lorsqu'il constate qu'elles ne prennent pas chez ses utilisateurs.

Question issue des ateliers de co-construction

Comment Google exploite-t-il ses réclamations clients ?

Carlo d'Asaro Biondo

Les produits Google sont offerts gratuitement, ce qui place les clients dans un état d'esprit particulier. Cependant, nous recevons des réclamations nombreuses et variées. Un centre d'appels à Dublin et un service en ligne y répondent. Une équipe est chargée d'analyser en continu ces réclamations avec les ingénieurs pour en déduire les améliorations qu'il convient d'apporter aux

Bercy, le 4 octobre 2013

produits. Quant aux réclamations des annonceurs, elles sont traitées soit à Dublin soit par les bureaux de chaque pays.

### ***La Direction générale des douanes et droits indirects : une démarche de progrès continu***

*Thierry Spencer*

Hélène Crocquevieuille, vous êtes à la tête d'une administration de contrôle mais aussi de service. Pourriez-vous nous rappeler les grandes missions de la Douane française ?

*Hélène Crocquevieuille*

La finalité de l'action de la Douane est d'instaurer une régulation des échanges dans un contexte sécurisé et équitable. Pour y répondre, la Douane exerce ses missions dans trois domaines complémentaires :

- le soutien à la compétitivité économique des entreprises : dédouanement, facilitation des démarches à l'international, etc ;
- la fiscalité : la Douane collecte 68 milliards d'euros par an ;
- la protection des territoires et la lutte contre la fraude.

Nos usagers sont les entreprises, les opérateurs qui interviennent dans les échanges économiques, les grandes plateformes logistiques (ports, aéroports) et enfin les citoyens (en particulier *via* le contrôle des normes de sécurité des biens importés).

*Thierry Spencer*

Les Douanes se sont engagées dans une démarche de progrès qui se traduit notamment par le référentiel Marianne et l'offre qualité « 3S » (service, simplicité, sécurité). Les résultats sont patents : **le taux de satisfaction des entreprises à l'égard des Douanes a gagné cinq points en 2012 et s'établit à 93 %**. Comment décririez-vous l'orientation usagers et entreprises de votre administration ?

*Hélène Crocquevieuille*

Cette démarche n'est pas nouvelle pour la Douane, qui se pose de longue date comme une administration au service des usagers, des entreprises et des territoires. **Le maître mot de la construction de nos actions est le partenariat**. A titre d'exemple, nous avons mis en place le **Forum douane-entreprises**, lieu d'échanges où les sociétés nous font part de leurs demandes de simplification des procédures douanières. En lien avec la démarche 3S ont été instaurés des **comités d'usagers** qui ont accompagné les chantiers récents. En 2010, ceux-ci ont concerné la filière du dédouanement. **Ensemble, les usagers et les représentants des Douanes ont pu construire une proposition de simplification, d'écoute et de réponse aux demandes**. En 2013, nous finalisons une deuxième démarche qualité dans le secteur vitivinicole. Trois comités d'usagers se sont tenus et se traduiront par l'élaboration d'une dizaine d'engagements de qualité de service dans ce domaine.

### ***Nespresso, la quête du geste parfait***

*Thierry Spencer*

Nespresso, créée en 1986, est présente dans plus de cinquante pays avec un réseau de 270 boutiques et plus de 7 000 employés. Sa filiale française se distingue par l'excellence de sa relation client. Arnaud Deschamps, comment portez-vous cette ambition ?

La cartographie des services réclamation révèle que seuls 30 % des comités de direction français abordent le thème des réclamations. Quel usage Nespresso fait-il des réclamations dans l'amélioration de la satisfaction client ?

*Arnaud Deschamps*

Depuis ses débuts, Nespresso a voulu changer la donne et hisser le café au niveau des grands crus. **Si notre ambition est de concevoir les meilleurs produits, pourquoi n'offririons-nous pas les meilleurs services ?** Nous nous efforçons de limiter autant que possible les réclamations. Lorsqu'elles surviennent, elles sont traitées au plus vite afin que le client soit assuré que sa demande est prise en compte. Mais la démarche ne s'arrête pas là. **Les réclamations sont ensuite travaillées dans un process transverse qui couvre l'ensemble de l'entreprise, afin d'en éliminer les causes à la source.** Dès lors que l'entreprise évolue et renouvelle son offre de produits et services, de nouvelles causes de réclamation surviennent inexorablement. **Leur traitement est nécessairement collectif**, car les problèmes qu'elles dénotent sont complexes et demandent une analyse approfondie.

### Les clients, arbitres de l'innovation

*Thierry Spencer*

Quel est le processus d'innovation de Google ? Comment s'est-il déroulé pour les Google Glasses et la Google TV par exemple ?

*Carlo d'Asaro Biondo*

Une règle absolue s'impose chez Google : avoir au moins autant d'ingénieurs en charge des produits que de personnels en charge de la vente et de la relation client. **Cet équilibre, qui accorde autant de place au produit qu'au consommateur, soutient la démarche d'innovation.** En outre, Google consacre chaque année de très importants investissements à l'innovation.

Comme je l'ai mentionné, nous considérons qu'il est impossible d'anticiper les usages. **Nous testons une multitude d'innovations et lançons celles qui plaisent.** Pour l'heure, il est difficile de dire à quoi serviront effectivement les Google Glasses. Nous pensons que le GPS et l'appareil photo inclus dans ces lunettes seraient surtout des gadgets, alors qu'ils sont très appréciés. **Nous proposons un logiciel ouvert sur lequel les consommateurs peuvent développer des usages au gré de leurs besoins.** L'industrialisation ne survient qu'une fois ces usages expérimentés et validés par les clients.

*Question issue des ateliers de co-construction*

Quel est le rôle réel du client dans la co-construction, et quelles sont les limites de son intervention ?

*Carlo d'Asaro Biondo*

Google élabore des logiciels globaux, qui sont ensuite adaptés aux cultures nationales. **Ce travail d'adaptation, qui se fait en co-construction, doit être encadré par les valeurs du groupe telles que la diversité ou le droit de communiquer librement.** Ces valeurs dessinent des limites au-delà desquelles les demandes des clients ne peuvent pas être suivies. Cela demande, en interne, d'avoir une vision très claire de la mission de l'entreprise et de pouvoir s'appuyer sur une organisation très structurée.

*Question issue des ateliers de co-construction*

Toutes les entreprises peuvent-elles se permettre de lancer des produits avec autant de prise de risque que Google ?

*Carlo d'Asaro Biondo*

Il est évident que les résultats florissants de Google, sa taille et sa part de marché constituent une chance inouïe. **C'est le résultat d'une stratégie de remise en question permanente et de prise de risque.** Internet a fondamentalement changé la donne dans tous les secteurs. Souvent, il permet à des petites entreprises de se battre à armes égales avec les grandes et de détruire l'ordre établi. Cessons donc de croire, comme on le fait peut-être trop en France, que les grandes sociétés doivent jouir éternellement d'une reconnaissance sociale, économique et morale. Le rythme de l'innovation et la vitesse à laquelle évoluent les marchés sont tels qu'il faut se battre quotidiennement — que l'on soit un géant ou une start-up. Google a lancé des activités dans la mobilité ou la vidéo au moment où personne n'y croyait. **Aucune entreprise ne peut se permettre de ne pas prendre de risque.**

*Question issue des ateliers de co-construction*

Près de la moitié des projets d'innovation de Google sont abandonnés. Comment gère-t-on un échec à la suite d'une démarche de co-construction ?

*Carlo d'Asaro Biondo*

L'échec est la première étape qui conduit à la réussite. La Google TV, par exemple, n'a pas recueilli un grand succès à son lancement, mais son héritier Chromecast connaît aujourd'hui une formidable croissance. **Un échec offre toujours une mine d'informations sur les attentes et les besoins des clients, dont on peut ensuite tirer parti.** Ce sont des informations cher payées, auxquelles il faut prêter la plus grande attention.

**L'entreprise doit aussi porter une culture du risque et de l'acceptation de l'échec.** A cet égard, la rémunération variable est un atout : elle vous pénalise en cas d'échec, mais valorise vos succès à juste titre et vous donne envie de rebondir.

## La co-construction en pratique

*Thierry Spencer*

Evoquons maintenant deux actions de co-construction menées par les Douanes. En 2012, cette administration a remporté le grand prix des lecteurs aux Victoires des acteurs publics pour un projet de dématérialisation des déclarations de 150 000 exploitants agricoles et caves coopératives. Par ailleurs, les Douanes développent un partenariat avec les aéroports, illustré par le référentiel qualité signé avec l'aéroport de Lyon. Comment ces projets se sont-ils déroulés ?

*Hélène Crocquevieille*

Les démarches de simplification et de dématérialisation sont au cœur des évolutions de la Douane, qui développe année après année des téléprocédures et des portails en ligne pour l'ensemble de ses clients. Le premier exemple que vous avez cité, le casier viticole informatisé, a consisté en la mise en place d'une base de données partagée par les acteurs de la filière vitivinicole, les interprofessions et différentes administrations partenaires. **La Douane a réuni autour de la table les parties prenantes de ce secteur économique (qui occupe la deuxième place des exportations françaises) afin qu'ils co-construisent une base d'information mutualisée.**

Avec l'aéroport de Lyon, la démarche est tournée vers la satisfaction des usagers. **L'aéroport de Lyon a lancé une démarche de qualité pour ses usagers, à laquelle les Douanes se sont associées.** Vingt et un engagements de qualité ont ainsi été élaborés, dont la moitié concerne les activités douanières.



## Satisfaction client et culture du geste parfait

*Thierry Spencer*

Nespresso développe le concept de « puissance collective ». Comment mettre cette force au service de la satisfaction des clients ?

*Arnaud Deschamps*

La relation client de Nespresso se décline dans différents canaux : centres d'appels, boutiques, site internet, réseaux sociaux... **Chaque collaborateur, où qu'il se situe dans cette chaîne, peut anéantir le travail du reste de l'entreprise à tout moment par un geste déplacé.** Chacun doit prendre conscience de cette responsabilité. Dès lors que tous agissent de concert, les résultats sont démultipliés. Cela implique qu'en interne, les collaborateurs fassent confiance à des collègues qu'ils ne connaissent pas. Pour cela, il faut partager la même ambition. **Ainsi, l'entreprise doit faire en sorte que la relation client ne soit plus une stratégie commerciale mais une culture d'entreprise. Cette culture, c'est la quête du geste parfait.** A quelque niveau qu'ils interviennent, depuis la récolte des cerises de café jusqu'à la vente de dosettes en boutique, nos collaborateurs doivent rechercher le geste parfait. Nous sommes tous l'aboutissement du geste d'un autre. Si nous insistons tant sur le geste, c'est qu'il symbolise tout ce qu'il y a d'humain dans la relation.

*Question de l'assemblée*

En quoi la co-construction participe-t-elle de la quête du geste parfait ?

*Arnaud Deschamps*

La co-construction est quotidienne et peut prendre différentes formes. Nespresso a toujours entretenu une interaction directe avec ses clients, qui ont pris l'habitude de l'interpeller. **Il ne suffit pas de répondre à leurs commentaires, il faut les transformer en des expériences surprenantes.** Par exemple, de nombreux clients nous ont fait remarquer qu'ils étaient régulièrement en rupture de stock. Pour y répondre, nous avons fabriqué un livre-coffret, intitulé *L'art d'éviter la rupture*, qui contient une nouvelle de David Foenkinos et quelques étuis de dosettes de café. En cas de panne, vous pouvez recourir à cette « roue de secours » nichée dans votre bibliothèque. Ce sont aussi les membres du Club Nespresso qui ont désigné George Clooney comme meilleur ambassadeur de la marque. Leur choix était sans appel !

*Question issue des ateliers de co-construction*

Quel pourrait être le geste parfait dans l'administration ?

*Hélène Crocquevieille*

Pour l'administration, le geste parfait pourrait être un geste juste. Dans l'activité douanière par exemple, cela consiste à cibler correctement les flux à risques devant faire l'objet de contrôles, et au contraire à fluidifier les échanges avec les acteurs qui s'inscrivent dans une démarche de confiance vis-à-vis de l'administration.

## Embarquer les personnels dans la co-construction

*Thierry Spencer*

Comment les Douanes ont-elles suscité et accompagné l'implication des personnels dans les démarches de progrès ?

*Hélène Crocquevieille*

**L'implication des agents, si elle n'est pas toujours aisée, est toujours profitable.** Plusieurs leviers peuvent être actionnés à cet effet. **Dans le cadre des démarches qualité, les agents sont associés aux comités d'usagers et participent aux expérimentations.** Nous nous efforçons également de diffuser la démarche à l'échelon du **management intermédiaire**, dont le rôle est essentiel pour porter les orientations stratégiques et les changements. Nous avons construit avec ces managers un processus de propositions d'amélioration des conditions d'exercice du métier. Le Comité de direction sélectionne deux à trois de ces projets par an et charge des groupes de travail de managers intermédiaires d'en tirer des actions. Citons enfin, dans le cadre du projet stratégique de la Douane à horizon 2018, la mise en place d'un **forum sur l'intranet pour recueillir l'expression des agents.**

*Question issue des ateliers de co-construction*

Comment mobiliser concrètement les collaborateurs dans la dynamique de co-construction ?

*Hélène Crocquevieille*

Dans l'administration, cette question en appelle largement à la culture. La culture administrative peut être perçue comme un carcan qui empêche de progresser, mais elle nourrit aussi la force de conviction et la motivation des agents. Dans un contexte de réduction des finances publiques et de diminution des effectifs, il est essentiel de proposer aux agents une visibilité sur les métiers et les missions qu'ils accomplissent. Nous leur expliquons que les processus métier doivent évoluer et se moderniser, même si les missions fondamentales demeurent.

**Les leviers essentiels de la mobilisation résident dans le lien, l'information, la concertation, l'écoute et l'échange avec les agents à tous les niveaux.** Les agents ont parfois le sentiment de se voir imposer des décisions d'en haut, sans explication : la révision générale des politiques publiques, la modernisation de l'action publique... Cela affecte leur motivation et leur désir de participer à l'évolution de leur métier. Il est alors essentiel d'entendre leurs interrogations, d'y répondre, d'entretenir le dialogue et lien. C'est le vecteur principal qui permet de soutenir une dynamique de changement. En outre, **lorsque les agents participent à une démarche de co-construction ou d'élaboration de propositions, ils doivent avoir la preuve que ce travail se traduit par des solutions concrètes sur le terrain.** C'est le signe que leur effort est valorisé et reconnu.

*Carlo d'Asaro Biondo*

L'un des principes qui font avancer Google est la rémunération variable, dont la part est très importante par rapport au salaire fixe. La France, malheureusement, est assez réticente à cette logique. C'est regrettable, car c'est se passer de puissants leviers de motivation et de combativité.

## Retour d'expériences de co-construction de la satisfaction avec l'interne

---

Daniel Dubost

Délégué aux simplifications de la Direction générale des finances publiques

Je vous présenterai l'un des chantiers que la Direction générale des finances publiques a mis en œuvre il y a un an à destination de ses clients internes, ses 130 000 agents : la politique de simplification.

### Premier enjeu : mobiliser

**Dans le monde éminemment complexe des impôts, il ne fut pas évident de mobiliser les agents dans la co-construction et la mise en œuvre d'une telle politique.** Eux qui n'avaient jamais connu que des complexifications dans leur activité ont d'abord exprimé leur stupéfaction face à une telle entreprise. Ils présentaient en outre la caractéristique de ne rien attendre de leur fournisseur, la DGFIP, en matière de simplification. De même qu'ils considéraient la complexification comme le fait d'autrui et le fruit de décisions prises à un échelon supérieur, ils estimaient que la simplification n'était pas de leur ressort. Nous avons dû leur expliquer qu'ils y avaient leur part à jouer.

Ajoutons que ces clients internes manifestaient une certaine méfiance vis-à-vis de ce projet, craignant que la simplification ne soit un prétexte à la suppression de postes. Depuis dix ans en effet, notre administration perd 2 500 emplois par an. Pourtant, le projet de simplification est parfaitement décorrélé de toute ambition de cette nature. Il n'a jamais fait l'objet d'aucun calcul des économies pouvant en résulter.

### Pourquoi une politique de simplification ?

Nos clients externes, les contribuables, perçoivent souvent les impôts comme un monde obscur et complexe. Nous devons leur apporter des éléments d'explication sur leurs obligations fiscales et la façon de les remplir.

Par ailleurs, nous avons à cœur de délester nos personnels, qui sont surdiplômés, de tâches secondaires que la simplification peut faire disparaître. Ainsi pourront-ils **se concentrer sur des missions à plus haute valeur et d'un plus grand intérêt**. Il en va également de l'amélioration de leur qualité de vie au travail, qui est une préoccupation centrale du Gouvernement.

Enfin, la simplification — et par conséquent l'amélioration de l'efficacité des services publics — est sous-tendue par un enjeu de restauration de la compétitivité de l'économie française.

### Principes de mise en œuvre

Quelques principes eux-mêmes simples président au déploiement de cette politique. Tout d'abord, **les simplifications visées doivent être concrètes et tangibles**. Les agents doivent pouvoir les constater dans leur travail quotidien, par exemple *via* l'automatisation d'une écriture autrefois manuelle ou la dématérialisation de certaines étapes d'une procédure.

Ensuite, **les simplifications doivent correspondre à des opérations nouvelles**. Il n'est pas question de remettre sur la table, à cette occasion, des sujets qui avaient été engrangés dans le passé.

**Surtout, les simplifications doivent être immédiates**. Un mois après le moment où elles sont rendues publiques, les agents doivent pouvoir les constater. Certes, l'annonce publique a pu être précédée par six mois ou un an de travail, voire davantage.

Les agents étant très attachés à la valeur de leur mission, **la simplification ne doit pas conduire à accomplir les missions avec un moindre degré de qualité et de sécurité**.

### Mode opératoire

Nous avons créé une **petite entité** dédiée à la conduite de cette politique, la Délégation à la simplification, qui ne compte que quatre à cinq personnes. Cette taille réduite est la preuve que la simplification n'est pas le fait de cette seule équipe mais de chacun des agents, dans tous les métiers. Il revient à chacun de la porter au quotidien. C'est à cette condition que peuvent émerger des mesures de simplification issues du terrain qui innoveront ensuite les métiers.

La simplification ne se conduit pas seul. Nous avons fait appel aux agents dès lors que nous avons engagé cette politique. Dans un monde aussi hiérarchisé que celui de la DGFIP, les 130 000 agents ont pu proposer directement des mesures de simplification, sans passer par leur supérieur. Et cela fonctionne ! Nous avons déjà recueilli 2 700 propositions, et il en arrive de nouvelles tous les jours. Nous estimons que 16 % d'entre elles alimentent les procédures de simplification. Les autres ne sont pas réalisables, ne correspondent pas à la doctrine de l'administration ou n'entraîneraient pas réellement de simplification.

**Si la démarche se maintient depuis un an, c'est parce que les agents ont pu vérifier que la logique de co-construction était effective**. Lorsque nous mettons en œuvre une mesure de simplification, nous annonçons publiquement quel service en est l'auteur. Les agents se réjouissent d'avoir été écoutés.

Enfin, dans une maison qui, comme je l'ai mentionné, est fortement hiérarchisée, **il est essentiel que la dynamique soit portée au plus haut niveau**. Sans cela, l'échec est assuré. Depuis un an, il ne s'est pas déroulé un seul Comité de direction plénier sans que l'état d'avancement du programme de simplification ait été évoqué.

Un an après le lancement de cette politique, un audit a révélé qu'elle jouissait d'une bonne notoriété. Les mesures sont connues et appréciées. Cependant, leur mise en œuvre n'est pas aisée. **Seule la moitié des mesures est effectivement appliquée**. En effet, la simplification perturbe l'activité quotidienne. Aussi faut-il veiller scrupuleusement à l'accompagnement des mesures, pour s'assurer de l'effectivité de leur déploiement. Ainsi, la co-construction demande de s'assurer que les nouvelles pratiques entrent en vigueur sur le terrain.

## Echanges avec la salle

---

### *Question formulée par un internaute*

Sur 130 000 agents, vous avez recueilli 2 700 propositions. Est-ce suffisant et conforme à vos attentes ?

### *Daniel Dubost*

Dans la mesure où nous n'avons pas d'objectif prédéfini, ce volume de propositions me semble plutôt constituer un résultat satisfaisant. Du reste, ayant pris l'engagement de répondre à tous les agents qui soumettraient des propositions, nous n'aurions pas eu intérêt à ce qu'elles soient excessivement nombreuses.

### *Question issue de l'assemblée*

En proposant une simplification, les agents n'ont-ils pas le sentiment qu'ils risquent de contribuer à une réduction des effectifs ? Comment lutter contre cette appréhension ?

### *Daniel Dubost*

Nous leur expliquons que dans le cadre des budgets pluriannuels et de la loi organique relative aux lois de finances, les suppressions d'emplois sont déjà décidées jusqu'en 2016. La politique de simplification n'a aucun impact en la matière. En outre, **jamais la présentation d'une mesure de simplification ne fait mention d'un quelconque argument relatif aux économies pouvant en découler en termes d'emploi.**

### *Question issue de l'assemblée*

Quelles simplifications ont d'ores et déjà été adoptées dans vos services ?

### *Daniel Dubost*

Aujourd'hui, plus de la moitié de la population déclare ses revenus sur Internet, et les paiements en ligne et smartphone sont favorisés. Pour obtenir un renseignement administratif sur une question de législation fiscale, vous pouvez contacter un Centre Info Service y compris tard le soir et le samedi matin. En milieu rural, vous pouvez désormais vous adresser à votre Trésorerie de proximité, qui prendra en compte votre réclamation même si elle a trait à l'assiette de votre impôt. Ce ne sont là que quelques exemples de simplification parmi d'autres.

### *Question formulée par un internaute*

Qu'en est-il de la co-construction avec vos clients externes ?

### *Daniel Dubost*

Nous travaillons bien évidemment avec nos usagers externes. A titre d'illustration, dans le cadre de la mission assignée au Comité interministériel pour la modernisation de l'action publique, nous avons interrogé les entreprises sur les simplifications qu'elles appelaient de leurs vœux dans nos processus. Le fruit de ce travail s'est traduit par une insertion dans un projet de loi d'habilitation permettant au Gouvernement de traiter par voie d'ordonnance les simplifications demandées par les usagers externes. Nous ne pouvons que souhaiter que cette logique s'étende à d'autres publics, notamment aux particuliers et aux collectivités locales.

## De la vérification de services à un programme de pilotage de la qualité co-créé avec ses clients

---

**Bertrand Visconti**

**Directeur customer insight, Air France KLM**

L'entité Customer insight d'Air France KLM analyse les comportements, les évolutions, les attentes et les demandes des clients. Elle alimente la Direction générale dans la définition des stratégies et des orientations, et véhicule les informations clients au niveau opérationnel pour aider à la prise de décision. Parmi les nombreuses actions d'Air France KLM touchant à la relation client, je présenterai aujourd'hui deux programmes, QualityObserver et e-Score, qui seront lancés très prochainement.

A chaque fois qu'elle vend un billet, la compagnie s'engage à fournir un certain niveau de service. Nous devons nous assurer non seulement que cette promesse est tenue, mais encore que les clients en sont satisfaits. A l'échelle d'un groupe, il n'est pas aisé de le vérifier, d'où la mise en place d'outils spécifiques.

### Des clients-mystère aux clients observateurs

**QualityObserver permet d'effectuer une mesure objective de la qualité des produits et services :** par exemple, les passagers voyageant en classe affaires ont-ils bien accès à un enregistrement dédié, à un choix de plats chauds et à une livraison prioritaire de leurs bagages ? **A cette mesure objective s'ajoute l'e-Score qui évalue cette fois la qualité subjective, la perception du client sur le service rendu.**

Par le passé, Air France recourait à des intervenants professionnels, les clients-mystère, pour vérifier le respect sur le terrain des promesses de service. Demain, cette mission sera confiée aux clients. Cela présente évidemment un intérêt en termes de coût et d'organisation, puisque nous ne pouvons pas faire voyager les clients-mystère autant que ne le font nos clients fidèles. Mais cela a aussi l'avantage d'**offrir une vision plus complète des modes de délivrance de nos produits et services**. Le volume de retours clients étant décuplé, nous pourrions élaborer des plans d'action très précis et plus réactifs. **Nous y gagnerons en finesse d'analyse : ce qu'aurait simplement constaté client-mystère, le passager l'aura vécu en tant que consommateur.**

### Une coopération avec les clients fidèles

Les Quality Observers seront principalement des clients fidèles, qui voyagent fréquemment et ont de ce fait un attachement à l'entreprise et la volonté de participer à son amélioration. **Empruntant souvent nos lignes mais aussi celles de nos concurrents, ils constituent un réservoir d'avis et de propositions.** A travers une cinquantaine de questions posées en ligne, ils devront juger si les promesses de service d'Air France KLM sont respectées, et se prononcer sur des services qui vont au-delà de ces promesses et que l'entreprise souhaite mettre en œuvre. Les clients sollicités ont majoritairement répondu à l'appel et sont prêts à jouer le jeu, à condition de savoir quel usage sera fait de leurs commentaires.

## Un club de clients fidèles

Les Quality Observers seront remerciés pour leur effort, mais dans une certaine mesure seulement, pour ne pas biaiser l'exercice : ils gagneront des miles sur le programme Flying Blue ou encore des bons de réduction sur la boutique en ligne. Nous avons créé avec eux un barème de compensation équilibré.

Pour renforcer leur sentiment d'appartenance, nous avons fait de ce programme un club. Les Quality Observers auront ainsi accès à un site Internet dédié où ils pourront trouver des informations sur leur rôle, poser des questions et participer à des forums... **Autant de façons pour l'entreprise d'avoir accès à des retours qualitatifs, qui nourriront sa réflexion sur le lancement de nouveaux produits ou le remodelage de services existants.**

Deux fois par an enfin, nous proposerons à un panel de Quality Observers de rencontrer les directeurs d'Air France KLM pour leur faire part de leurs besoins et découvrir en quoi leurs retours ont été utiles. Ils deviendront donc pleinement des acteurs de l'amélioration des produits et services.

## Echanges avec la salle

---

### Question issue de l'assemblée

Comment communiquerez-vous en interne sur les retours du programme Quality Observer ? Effectuerez-vous un filtrage parmi les retours ou les souhaits des clients ?

#### Bertrand Visconti

Nous avons mis en place un système de reporting très simple via un intranet. Le seul filtrage que nous effectuerons concernera les photos postées par les Quality Observers, pour nous assurer qu'elles respectent des règles déontologiques. Pour le reste, les données seront utilisées à deux niveaux. Tout d'abord, elles renseigneront la Direction générale sur les grands points à améliorer ou à conforter. **Ensuite, chaque acteur (un chef d'escale à Singapour par exemple) aura directement accès, en temps réel, aux notations qui le concernent et aux commentaires déposés par les clients.** L'information descendra donc jusqu'aux équipes en contact avec les clients.

### Question formulée par un internaute

Organiserez-vous un *turnover* des Quality Observers, pour éviter qu'ils ne deviennent des « professionnels » de la réclamation ?

#### Bertrand Visconti

Nous souhaitons au contraire que les mêmes clients participent à l'enquête le plus souvent possible. Etant donné qu'ils feront une mesure objective des services, nous échapperons au risque de biais que vous évoquez. En outre, **plus les observateurs seront fidèles et plus ils seront à même de constater des évolutions du service dans le temps.**

### Question issue de l'assemblée

Quel dispositif d'écoute Air France KLM a-t-il mis en œuvre à destination des clients occasionnels voyageant en classe économique ?

#### Bertrand Visconti

Le dispositif Quality Observer étant une mesure objective binaire de la conformité des services avec les engagements, la nature du passager n'a pas d'influence sur le résultat. Dans le dispositif e-Score en revanche, qui évalue la satisfaction, nous prenons soin d'interroger un panel extrêmement représentatif de passagers, pour connaître la perception de toutes les catégories de voyageurs.



## Intervention de clôture

---

Hervé Sérieyx

**Vice-président de l'Union des groupements d'employeurs de France,  
auteur notamment de *Confiance, mode d'emploi* et *La confiance en pratique***

**La co-construction est intimement liée à la notion de performance globale de l'entreprise** qui, comme l'expliquait Jean Gandois, **est moins due à l'excellence de chacun des acteurs qui s'y trouvent qu'à l'excellence des relations qui les lient**. Le phénomène de la co-construction revêt aujourd'hui une dimension mondiale et prend des formes nouvelles qui transforment profondément nos sociétés.

### Les métamorphoses de la co-construction

Historiquement, l'avènement des logiques de performance globale et de co-construction a été marqué par quatre grandes étapes.

- **La co-construction entre collaborateurs**

Dans les organisations tayloriennes ou bureaucratiques, la performance n'était jamais supérieure à l'addition de tâches convenablement exécutées, prédéfinies dans des descriptions de postes précises. Impossible d'y ajouter une dose d'intelligence. Or face à la mondialisation, à la raréfaction de la ressource et à l'évolution toujours plus rapide du marché, **il a été nécessaire de passer de l'addition de tâches à la multiplication de l'intelligence interactive mobilisée autour d'objectifs partagés**. Ce n'est autre, d'ailleurs, qu'une définition du management. Malheureusement, nombre de managers ont fait leurs classes dans le monde d'hier en tant que répartiteurs des tâches. Il leur est éminemment difficile de mobiliser l'intelligence collaborative de leurs collaborateurs (qu'ils ne reconnaissent pas toujours), plus encore autour d'objectifs partagés qui font bien souvent défaut. Historiquement, la première co-construction a donc concerné les collaborateurs d'un même service.

- **La co-construction entre services**

La deuxième révolution de la co-construction est survenue après que les organisations, dans la lignée des théories d'Henri Fayol, se sont divisées en services séparés. Dans les faits, il s'est avéré que chaque responsable de service tentait de capturer du pouvoir au détriment des autres. **Les organisations se sont donc efforcées de concilier la logique de séparation des services avec une logique de coopération entre les services**. Ainsi sont nées les démarches qualité et l'organisation par processus ou par projet.

- **La co-construction avec le client**

**La troisième bataille de la co-construction a consisté à tenir compte de l'avis au client**. Plus question, comme dans les Trente Glorieuses, de lui faire endosser les errements de l'entreprise. J'ai connu, dans les années 1960, des usines Thomson où les ingénieurs de production étaient évalués sur le nombre d'appareils électroménagers produits par jour, indépendamment de leur qualité, tandis qu'en bout de chaîne le service qualité était d'autant mieux jugé qu'il bloquait beaucoup de pièces ! Le client, pensait-on, serait toujours là pour payer, d'autant que n'existait pas de concurrence à faible coût. Progressivement, il a paru plus pertinent de recueillir l'appréciation du client.

- **La co-construction avec les parties prenantes**

Il s'avère aujourd'hui nécessaire de co-construire avec toutes les parties prenantes, sans quoi celles-ci risquent de se retourner contre l'entreprise ou les pouvoirs publics pour leur reprocher les effets négatifs des produits, services ou équipements qu'ils proposent. Les Allemands qualifient ces mouvements de *Wutbürger*, ou « citoyens en colère ». Cela peut aller jusqu'à ébranler voire renverser un gouvernement, comme l'ont fait au Québec les étudiants qui contestaient l'augmentation des droits universitaires. De fait, **la co-construction est nécessaire avec l'ensemble des groupes susceptibles de porter des enjeux pour une entreprise ou une administration.**

### L'ère du « co »

Le phénomène du « co » se généralise, comme en témoigne la multiplication de nouvelles pratiques telles que le *coworking* (quand des indépendants partagent leur espace de travail, et pourquoi pas leurs idées), les *fablab* (grâce auxquels des entreprises et des chercheurs du monde entier innovent ensemble), le *crowdsourcing* et le *baby loan* (qui font appel au public pour financer des projets), le portage salarial, les groupements d'employeurs, le covoiturage, la colocation, la co-entreprise ou encore la co-éducation *via* le partage en ligne de cours élaborés par les plus grands professeurs au monde.

Ces évolutions résultent de la conjonction d'Internet et de la nécessité. Comme l'explique Michel Serres, **Internet nous a fait passer dans le quatrième âge du savoir, après les âges de la mémoire orale, de l'écriture et de l'imprimerie.** Désormais, tout le savoir disponible est à notre portée. Il est objectivé, distinct de nous, consultable comme un objet extérieur. L'enjeu n'est plus d'enseigner des savoirs mais d'apprendre à y accéder et à les utiliser de façon pertinente. **Il reste aux hommes le discernement, l'imagination, l'intuition, la créativité et surtout le goût et la capacité d'en faire quelque chose avec les autres.** Le « co » est d'autant plus nécessaire que nous devons affronter ensemble un monde de plus en plus changeant, incertain, « liquide » comme le qualifie Zygmunt Bauman.

### Les Français, ennemis du « co » ?

**Nous sommes dorénavant condamnés à être intelligents ensemble,** observe Michel Serres. Or les Français y sont culturellement assez rétifs, eux qui sont formés dès leur plus jeune âge dans **un système éducatif fondé sur la concurrence et l'élimination des soi-disant plus « faibles »**. Pour reprendre le constat de Pierre Cahuc et Yann Algan, nous vivons dans une société de la défiance. Les résultats en sont dramatiques. Chaque année, 140 000 jeunes « décrochent » de l'école sans diplôme. Deux millions de 16-29 ans ne sont ni dans l'emploi, ni en formation, ni à l'école. Parmi eux, 900 000 ne cherchent plus d'issue : ils n'ont plus d'espérance. Le drame est que la société française est organisée autour des diplômes. Pour avoir réussi un concours à 23 ans, on a le droit de diriger les autres à 50 ans. Or c'est au regard de l'expérience et des compétences démontrées au cours de sa vie professionnelle que ce droit devrait être octroyé. Rappelons-nous cette belle phrase d'Emmanuel Levinas : « j'entends l'autre si je sens qu'il me considère comme un égal ». Malheureusement, tel n'est pas le système que nous fabriquons. C'est pourquoi nous avons structurellement davantage de difficultés que d'autres à entrer dans la logique du « co ». Heureusement, ce n'est en rien irrémédiable — la rencontre d'aujourd'hui en apporte une preuve éclatante !