



## La relation client à hauteur d'Homme

10 FÉVRIER 2023 - ELIOR ENTREPRISES



# EDITO

**Marie-Louis Jullien**

*Délégué général de l'AMARC*

Chers adhérents  
et professionnels de la relation client,

Aborder chaque client et chaque collaborateur, non comme le suivant mais comme son prochain... Voici une quête qui aurait du panache !

En effet, si nombre de marques clament, main sur le cœur et larme de crocodile en coin, mettre « l'humain au cœur de leurs organisations », convenons que l'écart est bien souvent perceptible entre la promesse et la réalité. Sans plus de cynisme, engageons-nous humblement mais durablement sur ce chemin visant à prendre soin de ceux qui nous sont confiés et à considérer réellement ce qu'ils nous offrent.

Pour vous accompagner dans cette quête, votre petit « comité des fêtes » est particulièrement fier de vous proposer une synthèse des nombreux témoignages, recueillis lors de notre 57<sup>ème</sup> convention. Des contributions qui nous invitent individuellement et collectivement à nous hisser au bon niveau : à hauteur d'Homme !

L'occasion de saluer nos témoins issus d'horizons divers, pour leurs précieux partages et nos généreux hôtes d'Elior sans lesquels... cette journée serait restée une belle et simple idée.

Associativement nôtre.

## LA JOURNÉE EN QUELQUES CHIFFRES

**610**  
PARTICIPANTS

**230**  
sur place



**380**  
à distance



intervenants  
de tous horizons



**1**  
fresque  
collaborative



**1**  
facilitateur  
graphique



# SOMMAIRE



## La relation à hauteur d'Homme ?

### Regards croisés de dirigeants

*Guillaume d'Aboville, directeur général d'Enfants du Mékong  
Frédéric Galliath, directeur général d'Elior Entreprises*



## Nourrir l'organisation par l'expérience clients et collaborateurs

*Claire de Selve, Customer Relationship Director d'EMEA d'Orange*



## L'exemplarité managériale au service de l'expérience client

*Cécile Bianconi, directrice expérience client d'Elior Entreprises*



## L'acteur de la relation client, un arbitre comme un autre ?

*Joël Jutge, manager des arbitres internationaux, World Rugby*



## "Engagez-vous qu'ils disaient !"

*Général d'armée Eric Bellot des Minières, inspecteur général des armées*



## Panser et penser la vulnérabilité de la relation

*Walter Hesbeen, infirmier et docteur en santé publique, auteur d'ouvrages consacrés au soin, dont Le soin invisible*



## Vie associative et présentation de l'association Delta 7

*Raphaëlle Martin, Directrice du Pôle "Accueil de jour et accompagnement des aidants"*



# La relation à hauteur d'Homme ? Regards croisés de dirigeants

Guillaume d'Aboville, directeur général d'Enfants du Mékong  
& Frédéric Galliath, directeur général d'Elior Entreprises

*L'un travaille à la restauration des corps, l'autre à la restauration de la dignité. Si le rapport entre cette entreprise de grande restauration et cette ONG caritative semble distant, une même vision du management les anime, humain et ancré dans le réel.*

**P**rosaïquement, diriger c'est gérer les bonnes ressources, au bon moment, vers un objectif en s'assurant de garder un cap. Pour atteindre ce cap, le dirigeant doit veiller à fédérer et mobiliser le collectif. Si la gestion des ressources financières n'est pas toujours aisée, **la gestion des ressources humaines est un véritable art.** Frédéric Galliath nous en révèle sa conviction : *«Un dirigeant doit toujours s'assurer du bien-être du collaborateur. Si le collaborateur n'est pas satisfait, le client ne le sera pas non plus, l'objectif ne sera pas atteint.»* Diriger c'est savoir toujours allier bienveillance et performance.

**Faire fi de la bienveillance c'est faire une croix sur la performance.**

Pour Guillaume d'Aboville, la garantie de la bienveillance est l'écoute. Écoute des collaborateurs mais aussi des bénéficiaires de son association. On peut être animé des meilleures intentions du monde, être volontaire et avoir envie de bien faire... **si**

*« Embarquer un collectif : c'est faire en sorte que chacun sache à quoi il sert »*

**l'on ne cherche pas à comprendre : on se prépare à l'échec.** Témoignage : *«Quand la mission d'un de nos volontaires a pris fin, les magnifiques potagers qu'il avait cultivés ont été laissés à l'abandon. La raison : les habitants voulaient de la citronnelle et du piment, le volontaire n'avait pas pris le temps de les écouter il avait planté des pommes de terre et des tomates. Des fruits d'occidentaux.»*

La compréhension du terrain passe **par l'écoute mais aussi par le faire.** Chez Elior nul n'entre dans l'entreprise s'il n'a pas passé une journée à la plonge ou au service. Que l'on soit comptable ou RH tout le monde passe par la cuisine, qui est le cœur du métier d'Elior. Cette connaissance de l'entreprise doit s'accompagner de la connaissance que le dirigeant doit avoir de ses propres limites : se savoir vulnérable et l'assumer est un signe d'une authenticité qui rassure les collaborateurs, instaure une relation de confiance et assoit le leadership. ●

# Ajuster l'expérience client à la réalité du terrain.

Claire de Selve, Customer Relationship Director EMEA d'Orange

**P**résent dans 7 pays d'Europe et 17 pays d'Afrique, Orange œuvre à proposer une expérience en ligne avec son ADN. **Mais comment préserver une cohérence de marque, lorsque celle-ci est tenue de s'ajuster à des cultures très différentes ?** Comment harmoniser vocabulaire et prise de parole client avec une forte diversité de langues, allant des langues slaves au swahili ?

« *Penser global, agir local* », telle est la mission de Claire de Selve et ses équipes au sein d'Orange EMEA. Si il existe des besoins communs à l'ensemble des clients Orange à travers le monde, les manières d'y répondre sont propres à chaque pays. Le rapport au temps en est une illustration parfaite ! Concrètement, en Europe de l'Est les clients sont prêts à attendre trois minutes maximum pour obtenir une réponse, quand certains clients de pays d'Afrique peuvent passer du temps en boutique, dans la mesure où cela comprend une dimension de sociabilisation. En bref, **transposer les attentes ou usages des clients d'un pays à l'autre, en ne tenant pas compte des spécificités culturelles de ses utilisateurs, s'avère contre-productif.**

En dépit de ces différences, l'attente liée à la qualité de la relation client est l'élément différenciant pour Orange sur chacun de ses marchés. A prix et à qualité identiques, le client privilégiera l'opérateur qui offre la meilleure relation client dans son service. Pour incarner cette "Customer Obsession" la Pologne exige notamment que les membres du CODIR rappellent les clients détracteurs de la marque « *C'est risquer de se prendre des volées de bois vert, mais cette démarche remet le client au centre et permet de prioriser des actions correctives.* » ●



## 5 BESOINS CLIENTS



ZÉRO EFFORT



INSTANTANÉITÉ



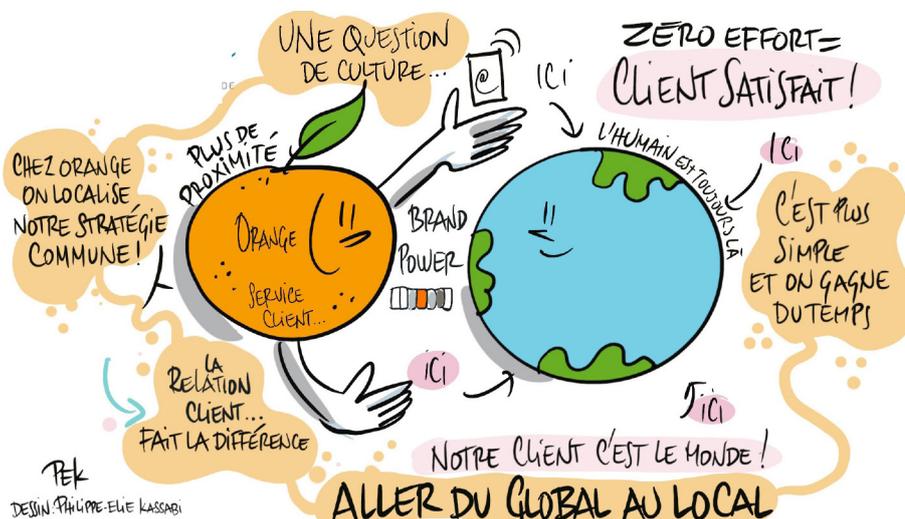
RECONNAISSANCE



CONTACT HUMAIN



RESPONSABILITÉ





## Proximité et exemplarité managériale au service de l'expérience client

Cécile Bianconi,  
directrice expérience client d'Elior Entreprises

**E**ncore chahutées des suites de la crise sanitaire, les entreprises peinent à embarquer leurs équipes, encore séduites par l'appel du télétravail. En cela, la restauration proposée sur le lieu de travail devient un critère déterminant pour faciliter le retour des récalcitrants, mais aussi **pour recréer du lien entre salariés**. Aussi, l'expérience proposée lors du déjeuner en entreprise devient de plus en plus importante dans l'expérience globale que les entreprises entendent offrir à leurs collaborateurs.

Pour se hisser à cette exigence client, Elior Entreprises a repensé son empreinte relationnelle, en la structurant sur des dimensions de *savoir-faire*, *savoir être* et de *faire savoir*. Si ce triptyque peut sembler classique, le déploiement de la formation qui accompagne cette opération "re-set", l'est beaucoup moins. En effet, pour initier l'évolution culturelle visée, **l'équipe "expérience client" anime personnellement ces formations**, en se rendant directement au sein de chaque restaurant de la marque. Ce déplacement symbolique casse les codes des formations habituelles - souvent parisiennes -, d'autant que ces "formateurs" sont souvent d'anciens patrons de restaurants connaissant la réalité des salles et des cuisines. Ce « parler vrai » permet aux personnels, de se sentir réellement compris et considérés par le Siège. **Ces formations de deux jours, très concrètes, accompagnées d'engagements personnels symboliques permettent de fixer un nouveau cap culturel significatif...** d'autant que les responsables de restaurants sont eux aussi accompagnés dans leurs devoirs d'exemplarité. Comme le souligne Cécile, "on a les équipes qui nous ressemblent". De quoi se régaler en cuisine comme en salle, selon la bonne recette de la Symétrie des attention®.

« Vous faites le plus beau métier du monde. Régalez-vous et vous régalez le client. »





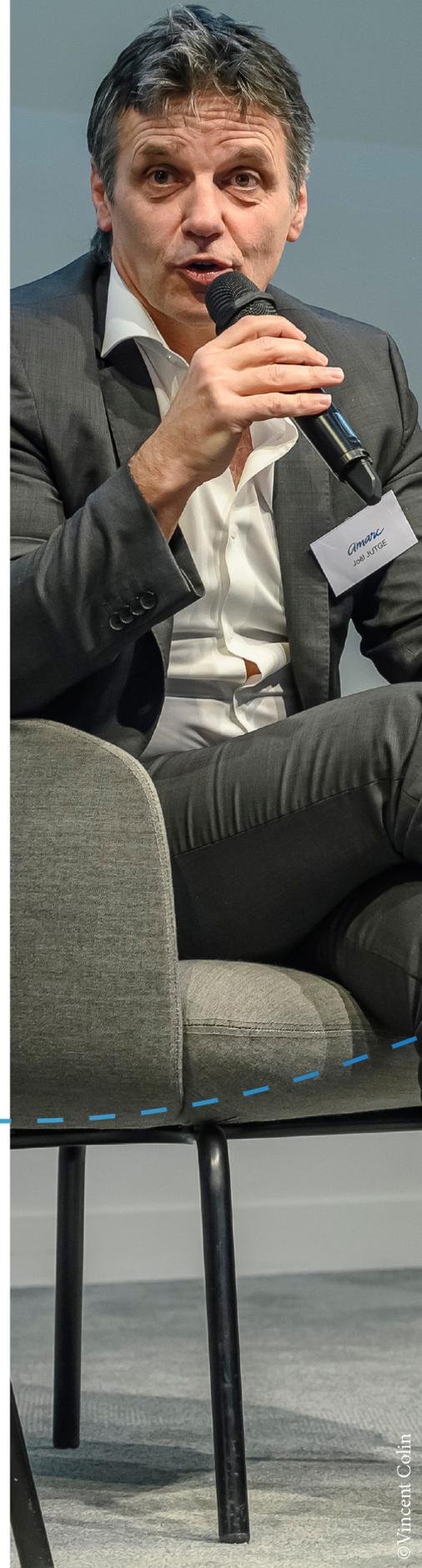
## L'acteur de la relation client, un arbitre comme un autre ?

Joël Jutge, manager des arbitres internationaux, World Rugby

**J**e ne suis pas un amoureux de l'arbitrage. Je suis un amoureux du jeu, je suis un amoureux du rugby. » Déclamée par le patron du monde de l'arbitrage de World Rugby, cette déclaration peut surprendre... Toutefois, elle rappelle, avec humilité et passion, que l'arbitre est au service de quelque chose qui le dépasse. Garant de la compréhension et du respect du règlement, il rend possible la confrontation des équipes sur le terrain.

« Sport de voyous, joué par des gentlemen », l'arbitre a pour mission de permettre aux joueurs de donner le meilleur d'eux-mêmes, dans un souci d'équité mais aussi d'intégrité physique. Ainsi, **constant et prévisible par sa cohérence dans l'interprétation des règles, il crée alors les conditions pour incarner la valeur cardinale de l'arbitrage : l'impartialité.** Observateur privilégié des évolutions dans la pratique de son sport, il joue un rôle significatif dans l'adaptation des règles, en particulier dans la protection des joueurs, face à la tentation du sport spectacle, voire spectaculaire.

Enfin, l'erreur étant humaine : les hommes en noir ne sont pas exempts de reproches dans leurs coups de sifflet. Le plus simple est de purger la situation en reconnaissant rapidement son erreur pour éviter de polluer la suite du match. Au-delà des échanges réguliers avec ses pairs pour optimiser ses propres performances, l'arbitre peut également solliciter l'aide d'experts issus du paramédical, comme des sophrologues. Mais c'est surtout au manager de connaître ses équipes arbitrales et de les faire évoluer dans un contexte favorable, en leur confiant des missions cohérentes avec leur état d'esprit du moment. ●



**Amarc**  
ASSOCIATION POUR LE MANAGEMENT DE  
LA RECLAMATION CLIENT™

C'EST CONVIVAL CHEZ NOUS!  
ON VA FAIRE LE SHOW DANS LE SUD!  
PEK  
DESIGN: PHILIPPE-ELIE KASSABI





“Soyez solides dans les petites choses, il vous en sera confiées de plus grandes.”



© Vincent Colin

## “Engagez-vous qu’ils disaient !”

Général d’armée Eric Bellot des Minières,  
inspecteur général des armées

**A**dmirable et inspirante ! Composée de 158 nationalités et marquée de parcours de vie singuliers, la Légion étrangère fascine par sa capacité à agréger ses Hommes dans un seul corps, au service d’une même mission, sacrée : le service des armes de la France. Cette cohésion, doublée d’un engagement absolu, n’est pas le fruit d’un rigorisme absolu ou de la crainte du chef, mais de l’acceptation de la dépendance mutuelle qui règne dans ce corps d’élites.

**Si l’adhésion des Hommes ne se décrète pas, elle se forge dans une confiance collective, aguerrie par des valeurs et vertus séculaires.** A cela, se mêle une quête du commandement d’amener chacun des hommes qui lui sont confiés au maximum de son potentiel. A ce titre, chacun est en capacité de nourrir, à son juste niveau, la réflexion qui précède l’ordre, qui engagera la responsabilité du chef. Plus encore, l’ordre est une intention d’effets à obtenir permettant à chaque niveau subalterne d’identifier ses propres moyens pour relever la mission. Là encore, le chef n’a pas vocation à rentrer dans le détail de l’exécution pour ne pas nuire à l’esprit d’initiative et permettre à ses équipes de s’épanouir. ●

### LES VALEURS

#### CULTE DE LA MISSION

Dans toute communauté humaine, chaque personne doit prendre conscience de l’importance de sa mission. Une communauté ne vit que par la force du maillon le plus faible.

#### RIGUEUR DANS L’EXÉCUTION

Les choses les plus simples doivent être réalisées avec la plus grande rigueur. Nul n’est rigoureux au front s’il n’est pas rigoureux dans les tâches du quotidien.

#### CULTE DU SOUVENIR

Rendre hommage aux anciens entretient le sentiment de perpétuer ce qui a été fait avant nous. Vouloir se montrer digne de ceux qui nous ont précédé permet de se hisser à leur hauteur.

### LES VERTUS

#### EXEMPLARITÉ

« Ce n’est pas compliqué de commander, il suffit de dire : “Faites comme moi”. »  
Colonel Jeanpierre



#### COMPÉTENCE

« Il n’existe pas de pire métier que de faire celui qu’on ne connaît pas. »  
Napoléon Bonaparte



#### COURAGE

« Le devoir est infiniment plus simple dans la tourmente. »  
Maréchal Juin



#### SOUCI DES AUTRES

« Un homme qui n’a pas de considération pour les besoins du soldat ne devrait jamais commander. »  
Napoléon Bonaparte



## La fresque du client ®

Retour en images sur l'animation de la fresque du client, organisée en avant-première par les équipes de COS Système. L'objectif est de permettre aux entreprises de sensibiliser les équipes à l'impact de l'orientation client sur la performance des organisations.



« Cet atelier très concret permet de réfléchir entre pairs à la manière dont la satisfaction du client doit devenir le centre des préoccupations de tous les collaborateurs. »



© Vincent Colin



## Panser et penser la vulnérabilité de la relation

Walter Hesbeen, infirmier et docteur en santé publique



**A**près avoir fait irruption aux États-Unis dans le secteur hospitalier, le terme « client » atteint désormais nos pays francophones. Le diagnostic du recours à ce terme est simple : à vouloir s'immuniser contre une faible considération, les patients en appellent à l'expérience du client, supposément mieux traité. Si la raison est louable, assimiler le patient au client serait faire fi de sa nature même. Naïvement un lien pourrait être établi entre le patient et la patience. Or, il n'en est rien, "patient" venant de "Pathos" signifiant "souffrance". **Aussi, considérer le patient comme un client peut conduire à négliger voir à nier sa souffrance et sa vulnérabilité.** L'occasion de rappeler que les soignants ont « pour mission d'aider une personne, et ses proches, à vivre ce qu'ils ont à vivre et qu'il ne suffit pas de bien faire tout ce que l'on a à faire pour que l'humain soit bien traité ».

Le malade a besoin d'être regardé et considéré avec sensibilité, dimension qui nous différencie des robots : « Nous ne sommes pas

des distributeurs d'actes et de tâches. Il y a une différence entre faire des soins et prendre soin. » Quand on se penche réellement sur les réclamations exprimées dans le secteur hospitalier, dans 80 à 90% des cas, les patients ne réclament pas pour une raison technique ou scientifique mais pour se plaindre d'un manque de considération. La qualité de l'acte ne se confond pas avec la qualité de l'attention et de la présence.

« La parole soignante ne se confond pas avec la parole savante. »

Le patient a besoin qu'on lui parle de lui, non de sa prothèse ou de son poumon. Comme en écho à Guy Béart, le patient est cet Homme qui nous dit : « Parlez-moi d'moi, y'a qu'ça qui m'intéresse, de mes humeurs, mes fureurs, mes faiblesses, parfois avec rudesse. Mais parlez-moi, parlez-moi d'moi ! » De la

même manière que la parole soignante ne se confond pas avec la parole savante, **n'oublions pas dans nos métiers de la relation client que la compétence ne compense pas l'attention et l'empathie que nous leurs devons**, quelle que soit l'expérience que nous leurs donnons à vivre, voire à subir. ●

« Les salariés aidants ne sont pas en dehors des réalités. Au contraire ils sont pleinement ancrés dans la vie même si c'est dans son côté le plus rugueux. »



© Vincent Colin

## Vie associative et présentation de l'Association Delta 7

Raphaëlle Martin, Directrice du Pôle "Accueil de jour et accompagnement des aidants"

**A**vec le vieillissement de sa population, la France compte déjà 11 millions d'aidants. Concrètement, on qualifie d'aidante une personne qui aide au quotidien un proche en situation de vulnérabilité : un parent atteint de la maladie d'Alzheimer, un enfant en situation de handicap, un conjoint souffrant d'un cancer...

Un aidant passe en moyenne 10h30 par semaine à aider son prochain. Considérée par beaucoup comme naturelle, cette disponibilité affecte significativement la vie personnelle et professionnelle de la plupart d'entre eux. Craignant d'être « mis au placard, ou d'être étiquetés comme peu disponibles ou peu fiables », les trois quarts de ces salariés peinent à évoquer leur rôle d'aidant à leurs managers. Pourtant, « ces salariés nous inspirent sur ce chemin d'humanité », de par leur qualité d'écoute, leur sens des priorités, leur compréhension des difficultés de leurs interlocuteurs...

Aussi, par l'application des conventions collectives et des accords d'entreprise : don de RTT ou emplois du temps aménagés... il est possible de soulager ces aidants, trop souvent seuls et démunis face à leurs responsabilités. L'aidance est un sujet dont doivent s'emparer les managers, car bien plus qu'un simple enjeu RSE, « prendre soin de ceux qui prennent soin de leur proche est une belle opportunité de rester à hauteur d'Homme ». Ne pas intégrer cet enjeu humain, priverait à l'avenir nos entreprises d'un quart des talents qui toqueraient à nos portes. ●

### L'AIDANCE EN FRANCE



36 ans est l'âge moyen du début de l'aidance chez les salariés du privé. En moyenne, un aidant aide son proche 10h30 par semaine



En 2030, 1 salarié sur 4 sera aidant



Seul 25% des aidants osent parler de leur situation à leur manager



**Vous ou un proche êtes un aidant ?**

L'association Delta 7 œuvre à soutenir les salariés au service d'un proche et à sensibiliser les entreprises à cet enjeu de société. Groupe de paroles, activités, réunion d'informations : découvrez l'ensemble des propositions de Delta 7 sur [delta7.org](http://delta7.org).



Merci à Philippe-Elie Kassabi pour son coup de crayon léger et humoristique !

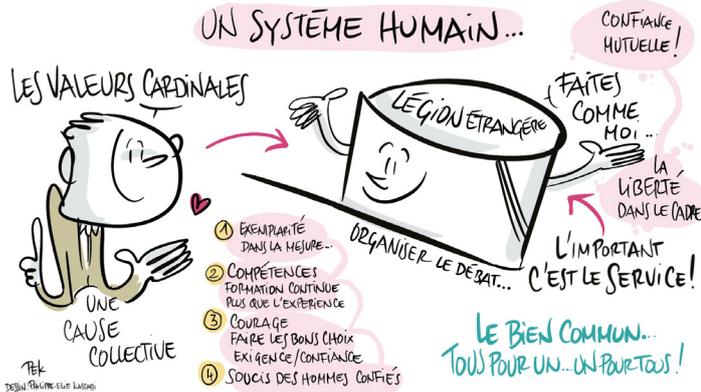
### CULTIVER LES SUCCÈS...



### AVOIR UN CADRE DE RÉFÉRENCE ET EN SORTIR...



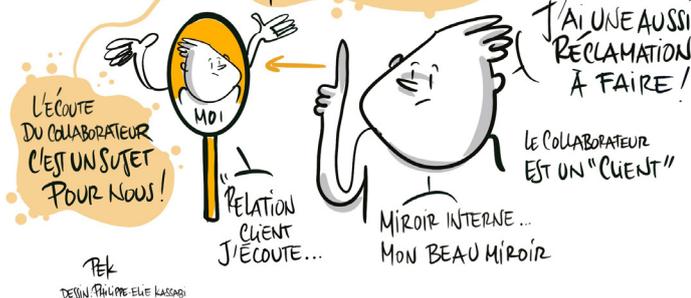
### UN SYSTÈME HUMAIN...



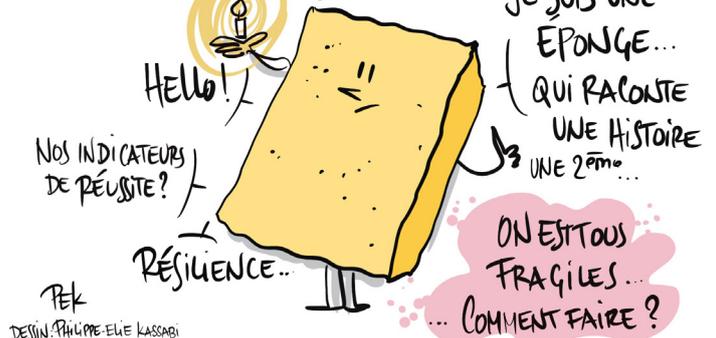
### SYMÉTRIE...



### EN INTERNE ÇA SE PASSE COMMENT?



### FAIRE DE PETITS PAS!





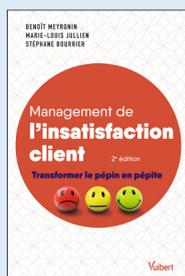
## Désireux de nous rejoindre ?

Depuis 20 ans, l'AMARC a consolidé son expertise et développé des outils de référence pour progresser. Plus de 300 entreprises venant de tous les secteurs sont impliquées et représentées dans notre réseau. A travers différentes activités, nous avançons ensemble sur ce qui nous rassemble : l'envie de **TRANSFORMER LE PÉPIN EN PÉPITE !**®

Notre conviction : La réclamation client est le moment de vérité de la relation client. C'est un véritable levier de performance financière, d'innovation et de transformation.

Acteurs de la réclamation, relation client, qualité, marketing, expérience client, parcours client... [Rejoignez-nous et venez partager vos expériences !](#)

## NOS SUGGESTIONS DE LECTURE

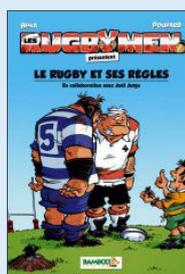


Concepts et bonnes pratiques pour répondre à l'insatisfaction des clients et développer une véritable culture client. En quoi les réclamations détériorent-elles le capital de marque ? Se préoccuper de la satisfaction de ses clients est-il rentable ? etc.

**B.Meyronin, M.-L. Jullien, S.Bourrier, réédition 2022**



Mode d'emploi de l'orientation client, cet ouvrage apporte une vision clarifiée de ce qu'est l'orientation client, de la façon de l'évaluer en vue d'éviter les nombreux écueils à toute transformation culturelle et de modifier l'ADN de votre entreprise pour être durablement plus fort. **G.Antonietti, D. Ray**



Saviez-vous que les dimensions d'un terrain de rugby sont fixes, c'est-à-dire 100 mètres de long sur 70 mètres de large ? Quel est l'emblème des All-Blacks ? Toutes les questions que vous vous posez sur le rugby, et bien d'autres, trouveront réponse ici.

**Joël Jutge, 2010**



L'humanisme soignant se présente comme un courant de pensée amorcé dès 1995 à l'initiative entre autres de Walter Hesbeen. Ce courant œuvre pour accorder plus d'importance à la singularité des personnes présentes dans les organisations d'aide et de soins.

**Walter Hesbeen, 2017**

VOUS N'ÊTES PAS  
ENCORE ADHÉRENT ?  
RESTONS EN CONTACT !

67 rue de Chabrol · 75010 Paris

01 48 24 52 97

[www.amarc.asso.fr](http://www.amarc.asso.fr)  
[www.bonnespratiques.amarc.asso.fr](http://www.bonnespratiques.amarc.asso.fr)

*amarc*



@amarc\_asso

Partenaire depuis 2005



Partenaires



Soutiens

