MARKETING / COMMUNICATION

MANAGER L'EXPÉRIENCE CLIENT-COLLABORATEUR

Vers l'éthique du *care*

Benoît MEYRONIN

DUNOD

Image de couverture : © ProStockStudio – Shutterstock.com

Mise en pages : Nord Compo

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-080890-8

Remerciements

Ce livre est d'abord une affaire de goût, celui des livres et de l'écriture, puis une affaire de rencontre avec de nombreux professionnels, qui, depuis une quinzaine d'années, m'ont aidé à progresser au travers de collaborations ponctuelles ou plus longues, dans la plupart des secteurs d'activité. Merci, donc, à eux ! Certains font d'ailleurs partie des témoins rassemblés dans ce livre.

Merci à Serge Bizouerne, fondateur et P.-D.G. du Domplus groupe, que j'ai rejoint pour diriger une filiale – la société Care Expérience. C'est une vieille envie commune de cheminer ensemble qui a vu le jour en janvier 2018. Ce livre traduit aussi le nouveau champ d'exploration qui est le mien qui se fonde sur une forme d'éthique venue des États-Unis, l'éthique du *care*. Il me semble qu'elle était le chaînon manquant du management, un formidable liant qui connecte le collaborateur au client, et la question de l'engagement sociétal à celle de l'expérience client-collaborateur.

Merci enfin à Charles Ditandy, avec qui j'ai développé à l'origine la méthode dite « des référentiels » qui est reprise ici et qui est issue d'une réflexion et d'une pratique commune remontant aux années 2005 et 2006. Ensemble, au sein de l'Académie du service, de 2008 à 2017, nous avons contribué à diffuser un certain regard sur le monde du service, ainsi que ces éléments conceptuels et méthodologiques.

Pour mon épouse, Marilyne Meyronin, qui est une relectrice exigeante de mes écrits !

Pour contacter l'auteur de cet ouvrage :

benoit.meyronin@grenoble-em.com

Benoit.meyronin@care-experience.fr

Sommaire

Préface

Il est osé de confier au dirigeant d'une entreprise industrielle, la rédaction de la préface d'un livre consacré à l'expérience client. Vous vous seriez plutôt attendu à trouver ici la plume d'un leader du commerce en ligne ou d'une société de services.

Et pourtant, la réflexion de Benoît, inspirée de l'éthique du *care* et de l'apprentissage auprès des organisations les plus avancées dans ce domaine, rejoint la profonde transformation que nous vivons chez Michelin.

En effet, les organisations, qui sont arrivées à une forme de maturité, sont très souvent confrontées à deux questions importantes et urgentes : « Sommes-nous toujours en mesure de fidéliser nos clients et d'en attirer de nouveaux ? » et, très symétriquement, « sommes-nous toujours en mesure de fidéliser nos talents et d'en attirer de nouveaux ? » Dit autrement, l'excellence de nos processus, la qualité de nos produits et de nos services sont-elles et seront-elles suffisantes pour offrir à nos clients l'expérience qui les fera s'attacher à notre marque, développer leurs interactions avec elle, la recommander à leur entourage ? Et, toujours symétriquement, notre gestion de carrière et notre politique de rémunération seront-elles suffisantes pour que nos meilleurs talents s'attachent à l'entreprise, y donnent le meilleur d'eux-mêmes et y attirent les talents de demain ?

Face à ces questions, plusieurs réponses sont possibles. Nous pouvons repenser les outils (le CRM et le HCM en particulier), revoir l'organisation

pour la tourner davantage vers le client et la rendre plus responsabilisante, ou bien encore nous intégrer en l'aval pour avoir un plus grand contrôle de l'expérience client. Mais quoi que nous fassions, et même si nous faisons tout cela en même temps, l'essentiel reposera sur les personnes. **Si nous voulons que nos clients et nos employés nous choisissent et nous recommandent durablement dans un environnement très concurrentiel, ils le feront d'abord pour la confiance que nous leur inspirons.** Et cette confiance dépend des femmes et des hommes qui composent l'entreprise. C'est pourquoi il est urgent de repenser nos rapports les uns aux autres dans le cadre de l'entreprise. Il faut voir dans les personnes avec lesquelles nous travaillons, partenaires internes comme externes, non seulement le moyen d'arriver au résultat visé, mais aussi une fin en soi, c'est-à-dire le sujet de notre attention bienveillante et, pour partie, gratuite.

Dans un environnement où les organisations tentent de se prémunir contre l'imprévisible, où les rôles et les responsabilités de chacun sont bien définis, avec des indicateurs de performance bien identifiés, le risque de déshumanisation est réel. Cette déshumanisation est source de désengagement des employés et, par conséquent, d'une mauvaise expérience client. Nous avons tous connu, en tant que consommateur, un service client trop procédurier et complètement désincarné. Et peut-être avons-nous plaint la personne que nous avions au bout du téléphone ou du « chat », pensant que son quotidien était vraiment peu enviable, car elle nous semblait contrainte et résignée.

Ce que nous avons observé au service client vaut pour tous les services de l'entreprise. Le sentiment d'être considéré, la perception de la confiance qui m'est accordée, vont décupler mon initiative, mon envie de collaborer et mon sens de la responsabilité, que je sois représentant au contact du client ou opérateur dans un atelier de production de semi-finis.

À travers ce livre, Benoît renforce encore l'idée de « symétrie des attentions » et met l'accent sur l'expérience collaborateur, rejoignant ainsi l'intuition de Vineet Nayar, CEO de HCL Technologies, lorsqu'il écrivait

« employees first, customer second[1] ». Cette symétrie des attentions, que l'on applique traditionnellement au domaine des services, est d'autant plus nécessaire quand le client est éloigné : dans une entreprise industrielle, lorsque nous sommes dans des activités de support ou en amont de la fabrication des produits finis, il est parfois difficile de percevoir sa contribution dans l'expérience du client avec nos produits et nos services. C'est alors l'attention du management et sa capacité à faire « rentrer le client dans l'entreprise » qui permet de donner le sens à nos actions.

Si le sujet est à la mode, ce n'est pas une nouvelle mode ! Car il n'y a rien de nouveau dans cet appel à la considération et à la confiance. Rien de nouveau, mais quelque chose d'essentiel que tous, dirigeants, managers, employés pouvons oublier ou négliger sous la pression du résultat ou dans la recherche de l'efficience. Benoît nous rappelle cet essentiel dans ce livre. Qu'il en soit chaleureusement remercié !

Yves Chapot
gérant et directeur financier
du groupe Michelin

1 Les employés d'abord, les consommateurs ensuite.

Introduction

Une méthode qui a fait ses preuves

Cet ouvrage fait suite à un livre publié en 2007[1], qui traitait alors de « marketing des services ». On y parlait de culture de service. Sans être obsolète, cette thématique a rapidement été évincée par celle de la « relation client » puis, plus récemment, par le sujet de « l'expérience client ».

Ce sujet, on en parle aujourd'hui dans tous les secteurs d'activité, y compris à l'hôpital (où il est question d'expérience *patient*), dans l'univers du logement social et dans l'industrie. Nous le constaterons au travers des différents cas présentés dans cet ouvrage.

Pour autant, la méthode que j'avais alors formalisée avec Charles Ditandy a traversé les ans pour constituer un corpus aujourd'hui bien balisé et dont la pertinence n'est plus à démontrer : en les rassemblant sous l'intitulé de « **référentiel de service** », les notions de promesse et d'engagement, de parcours client, les moments de vérité, les rituels et les indices – j'y ajouterai ici la notion de « postures » (relationnelles et managériales) – ont permis de structurer nombre de démarches de transformation. Ces notions composent donc aujourd'hui un corpus méthodologique robuste qui permet de **formaliser l'expérience cible que l'on veut faire vivre à ses clients,**

1 Benoît Meyronin, Charles Ditandy, *Du management au marketing des services – Redonner du sens aux métiers de service*, Dunod, Paris, 2007.

et, en réciprocité, à ses équipes. Cette réciprocité, c'est l'objet de ce que l'on nomme aujourd'hui « l'expérience collaborateur ».

Cette approche méthodologique n'a pas l'ambition d'être exhaustive, elle n'épuise pas le sujet, loin de là ! D'autres approches ont depuis fait leur apparition – je pense notamment au design de services. Ces méthodes ont toutes leur intérêt, mais je me suis recentré ici sur celle que je maîtrise le mieux ainsi que sur la question managériale – toujours aussi essentielle. Je propose donc ici un regard sur les capacités managériales qu'il est important de développer pour créer de l'engagement, dans une logique de réciprocité. J'en ai retenu dix.

De la symétrie des attentions[1] à l'ère du *care*

Dans l'ouvrage de 2007, nous évoquions avec Charles Ditandy, pour la première fois, une notion qui allait rencontrer une certaine résonance en France : « **la symétrie des attentions** ». Aujourd'hui banalisée, à l'heure où d'aucuns parlent même d'une « économie de la considération[2] », cette notion a permis de convaincre assez largement qu'il était indispensable d'aligner les niveaux exigence : « **prendre soin de nos équipes pour qu'elles prennent soin de nos clients** ». En d'autres termes, elle soutenait que l'expérience client devait être cohérente avec l'expérience vécue par les collaborateurs, afin de créer un engagement durable.

Depuis, j'ai proposé de dépasser cette notion en modélisant le « **management par le *care***[3] », une approche du management

1 La symétrie des attentions est une marque déposée par un cabinet de conseil, l'Académie du service, dont j'ai été l'un des associés de 2011 à 2017.

2 C'est le cas du cabinet de conseil Roland Berger (lequel publiait en avril 2019 une étude intitulée « Démontrer la création de valeur de l'économie de la considération », avec le Club Med) et de l'AFRC, association française de la relation client, dont le magazine n° 18 (octobre 2019) titrait : « À l'ère de la considération ».

3 *Cf.* B. Meyronin, M. Grassin, C. Benavent, *Replacer (vraiment) l'humain au cœur de l'entreprise : le management par le* care, Vuibert, février 2019.

fondée sur l'éthique du *care* – de l'attention à l'autre, du prendre soin. Il s'agit bien de formuler une vision plus holistique du « prendre soin », qui s'incarne non seulement dans les pratiques managériales mais aussi au niveau des lieux de vie des équipes, des modalités d'accompagnement des salariés fragilisés ou encore de la capacité de l'entreprise à « résonner » avec son écosystème, en ouvrant à ses collaborateurs des modalités nouvelles d'engagement sociétal par exemple. Bref, **cette vision prend en compte non seulement le client et le collaborateur, mais crée aussi un ancrage sociétal plus manifeste.**

Cette troisième dimension sera notamment illustrée dans cet ouvrage par les cas des entreprises Decathlon, Cetup et Ninkasi. Elle viendra conclure ce livre **en alignant les enjeux de l'expérience client-collaborateur avec le sujet de l'engagement sociétal de l'entreprise.** C'est ce que je nomme le « **triple engagement** » : l'engagement des clients envers la marque, et bien plus encore ; l'engagement des équipes par leur fidélité à la marque employeur et enfin l'engagement sociétal qui dépend de l'engagement des deux premiers car tout cela forme un système cohérent. Ainsi, quand à Chennai en Inde, Michelin prend en charge des visites médicales mobiles dans les villages environnant son usine, c'est une manière très concrète de prendre soin de son environnement, de bâtir une image employeur responsable et de mobiliser ses équipes (l'entreprise le fait depuis 2013).

À la symétrie des attentions se substitue donc ici une logique plus globale de l'attention à l'autre, au monde, fondée sur une certaine vision de l'Homme – vulnérable, interdépendant et inscrit dans une dynamique d'attentions réciproques. Ce regard emprunte autant à la psychologie qu'à la philosophie, à la sociologie qu'aux sciences politiques, et je contribue à le développer notamment *via* mon blog[1].

1 www.managementparlecare.com

De l'expérience client à l'expérience collaborateur, des ambitions qui prennent forme

Cet ancrage dans l'éthique du *care* aide à conceptualiser et outiller la notion d'expérience collaborateur, dérivée de l'expérience client. Si cette notion miroir s'est développée ces dernières années, c'est parce qu'une vision plus holistique du prendre soin (des clients, de nos équipes, de nos fournisseurs, etc.) s'installe progressivement. Dans la plupart des approches managériales, on retrouve en effet cet enjeu d'une même attention globale aux personnes, qu'il s'agisse des clients ou des équipes. À cela s'ajoute une « orientation client » de plus en plus forte, dans laquelle le collaborateur est perçu comme une sorte de client interne du service RH.

Cette notion sous-tend que les outils méthodologiques développés dans le contexte de l'expérience client puissent fonctionner, en miroir, sur cet autre versant : à une promesse client correspond ainsi une promesse de la marque employeur, à un parcours client un parcours collaborateur, etc. Et, de fait, cela fonctionne ! Moments de vérité, postures relationnelles, indices et rituels constituent un corpus pertinent pour traiter de l'expérience des équipes. C'est pourquoi nous déclinerons ici chacun des concepts empruntés au marketing des services pour l'appliquer à ce second versant et lui donner, ainsi, un contenu conceptuel et méthodologique fort.

L'expérience client se bâtit aussi autour de nouvelles organisations : les entreprises se dotent ainsi aujourd'hui de directions – ou d'équipes – ayant en charge l'expérience client-collaborateur, comme on le voit chez Natixis Assurances, FDJ ou encore Malakoff Humanis. Elles sont porteuses d'une réelle logique de transformation culturelle et agissent (ou cherchent à agir) de façon très transverse. Elles mobilisent non seulement les notions qui seront abordées dans ce livre, mais aussi des modalités d'action aujourd'hui bien balisées : des benchmarks, en allant notamment rencontrer des entreprises

issues d'autres secteurs ; des expériences parcours client ou « safaris » ; des formations ; des équipes de consulting internes ; des ateliers de coconstruction mobilisant notamment des clients ; des logiques « d'ambassadeurs » (voir le cas d'entreprise Air Liquide) ou encore des métriques comme le NPS et le COS.

Ma démarche

Elle vise à exposer des concepts opératoires issus pour l'essentiel de la recherche en management des services, dans le sillage de nombreuses publications académiques (et, notamment, de celles que j'ai publiées depuis près de quinze ans, d'abord dans le champ du marketing des services, puis dans celui du management plus largement, et, enfin, de l'éthique du *care*). Mais elle repose surtout sur l'expérience acquise d'abord au sein de l'Académie du service, filiale du groupe Accor puis société indépendante (dès 2011), et, depuis janvier 2018, au sein du Domplus groupe, en tant que directeur général de la société Care Expérience. Ce livre est donc autant le produit d'un « académique » que celui d'un praticien qui accompagne, depuis quinze ans, des acteurs très divers.

Votre lecture sera ponctuée de nombreux exemples et d'une dizaine de cas d'entreprise très divers, permettant de visualiser ce que les concepts et les méthodes dont il est question ici peuvent apporter aux entreprises, aux hôpitaux, aux bailleurs sociaux, aux collectivités territoriales, etc. J'ai ainsi retenu des cas d'entreprises industrielles (Air Liquide, Kuka et Michelin), deux entreprises du *retail* (Decathlon et LDLC), des entreprises de services publics marchands ou non marchands (la SNCF et le CHU de Brest) ainsi que deux PME (Cetup et Ninkasi). Ces cas des entreprise seront consultables en fin de chapitre.

Ce livre se découpe en trois parties

- **La première traite d'une méthode éprouvée, celle du référentiel de l'expérience,** qui permet de formaliser une expérience client et, en miroir, une expérience collaborateur ; elle sera illustrée par quatre cas : CHU de Brest, Futuroscope, Kuka et Michelin.
- **La seconde partie aborde la question du management et des capacités de leadership** afin de proposer une « vision cible » composée de dix capacités ; elle sera illustrée par trois cas : Air Liquide, LDLC et SNCF.
- **La dernière partie développe ce que j'appelle le « triple engagement »** : elle connecte le sujet de l'expérience client-collaborateur à la question de l'engagement sociétal ; elle sera illustrée par quatre cas : Cetup, Decathlon, Futuroscope et Ninkasi.

Partie I

Formaliser l'expérience cible

Chapitre 1

Une vision symétrique de l'expérience client-collaborateur

Executive summary

- **Développer l'expérience client** nécessite de développer une vision systémique qui articule *a minima* trois grandes dimensions : les lieux/supports, les Hommes (leurs comportements, les pratiques managériales) et enfin les services délivrés (par des personnes et/ou par des artefacts).
- **La notion de « servuction »** aide à structurer des démarches de transformation.

La notion de « servuction »[1]

Dans un ouvrage qui constitue l'acte de naissance du marketing des services en France, Pierre Eiglier et Éric Langeard[2] définissent la servuction comme suit : « **c'est l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaires à la réalisation d'une prestation de service** dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés ».

Ce néologisme désigne donc tout à la fois le système de production et de distribution du service. Ces deux fonctions interviennent, la plupart du temps, de manière simultanée dans les services. Le service, c'est-à-dire le résultat que l'entreprise cherche à atteindre pour satisfaire, à un niveau de prix donné, tel(s) segment(s) de clientèle, est donc le produit des interactions de trois intrants principaux :

- **le client coproducteur**, qui « participe » à la réalisation du service ;
- **les éléments matériels** requis, le « support physique » ;
- **le personnel en contact**, lequel peut être à distance, *via* une plateforme téléphonique ou un *chat*.

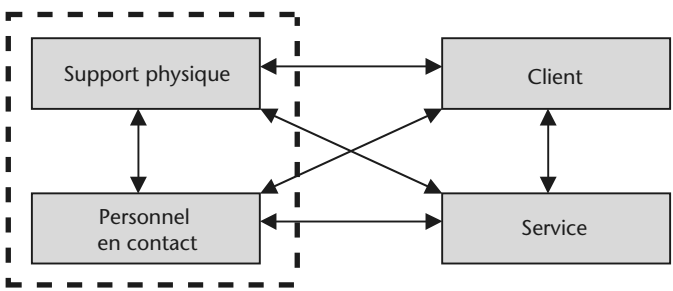

Figure 1 – Le schéma de la servuction (P. Eiglier et E. Langeard, 1987)

1 Sur ces fondamentaux, nous invitons le lecteur à se reporter également au dernier ouvrage de P. Eiglier, *La Logique services, Marketing et stratégies*, Economica, 2010.

2 *Servuction : le marketing des services*, 1987, p. 15.