

Mémoire
d'intelligence méthodologique

Margaux Lorentz

2017

**Innovation participative :
Les expériences clients et salariés au service
de l'excellence de service**

Tuteur universitaire : Arnaud Derathé
Tuteur entreprise : Laure Ferret

Référence n°400 :
www.utc.fr/master-qualite « Travaux », « Qualité-Management »



Remerciements



Mes premières pensées vont à ma responsable de stage, une manager hors pair et une femme profondément humaine. J'apprends chaque jour de son dynamisme et sa capacité incroyable à prendre du recul.

Merci à tous mes anciens ou actuels collaborateurs, qui ont pris de leur temps pour m'apprendre sans cesse, tant sur le plan professionnel que personnel. Plus particulièrement, mon acolyte, avec qui j'ai travaillé en binôme sur de nombreux projets universitaires pendant ces deux années de Master, une collègue devenue amie.

Toute ma gratitude s'adresse à mes responsables de formation, Gilbert Farges et Arnaud Derathé, pour leur investissement sans faille et leur accompagnement vers la vie professionnelle. Merci à toutes les personnes qui pensent et enseignent les programmes dispensés à l'Université de Technologie de Compiègne, fidèles à la réalité des entreprises d'aujourd'hui.

Je remercie infiniment tous mes proches, qui m'ont encouragé, épaulé et conseillé en tout moment, de quelques manières que ce soit. Dans leurs yeux, je peux lire qu'ils sont fiers de la jeune femme que je suis devenue, et c'est sans doute une des plus belles récompenses et source de motivation.

Glossaire

Back office : Ensemble de tâches administratives ou logistiques qui se font sans contact avec le client

Bottom-up : Approche participative ascendante partant des échelons hiérarchiques les moins élevés et se déroulant jusqu'au plus haut niveau décisionnaire

Empowerment du consommateur : Indique le renforcement du pouvoir du consommateur face aux marques

Expérience client : Ensemble des émotions et sentiments ressentis par un client avant, pendant et après l'achat d'un produit ou service, résultant de l'ensemble des interactions du client avec la marque ou l'entreprise

Front office : Ensemble des actions, fonctions ou tâches liées à la vente se faisant en contact avec le client

Innovation participative : Démarche managériale qui vise à stimuler et à favoriser l'émission, la mise en œuvre et la diffusion d'idées par l'ensemble du personnel en vue de créer de la valeur ajoutée et de faire progresser l'organisation

Lobbying : Stratégie menée par une entreprise ou un groupe de pression cherchant à défendre ses propres intérêts auprès des décideurs politiques

Low cost : Modèle d'entreprise caractérisé par une offre de produits manufacturés et de services réduite à l'essentiel, et une annonce de prix attractifs aux clients

Parcours client : Parcours type que suit un client dans sa relation et ses interactions avec une entreprise

Poster : Support synthétique associé au présent mémoire d'intelligence méthodologique. Il est accessible sur www.utc.fr/master-qualite « Travaux », « Qualité-Management », réf n°400

Qualité de service : Selon l'ISO 9000, c'est la capacité d'un service à répondre par ses caractéristiques aux différents besoins de ses utilisateurs

Symétrie des attentions : Principe basé sur le fait que « la qualité de la relation entre l'entreprise et ses clients est égale à la qualité de la relation entre l'entreprise et ses collaborateurs », selon Jean-Jacques Gressier, PDG de l'Académie du Service

Top-down : Approche descendante partant des niveaux décisionnaires et se déclinant jusqu'aux échelons hiérarchiques les moins élevés

Abréviations

IATA – Association du Transport Aérien International désignant une organisation commerciale internationale de compagnies du transport aérien

NPS – Net Promoter Score désignant le taux de recommandation d'une entreprise par le client

OACI – Organisation de l'Aviation Civile Internationale désignant un organisme élaborant les normes qui permettent la standardisation du transport aéronautique

PDG – Président Directeur Général

PN – Personnel Naviguant désignant les équipages techniques et commerciaux des lignes commerciales

PNC – Personnel Naviguant Commercial désignant les hôtesses de l'air, stewards, chefs de cabine et chefs de cabine principaux

PNT – Personnel Naviguant Technique désignant les pilotes de ligne, co-pilotes et commandants de bord

QPO – Qualité et Performance dans les Organisations désignant la formation suivie par l'auteur

UTC – Université de Technologie de Compiègne désignant l'université intégrée par l'auteur

Note de l'auteure

Qui suis-je ?

Avant d'être un métier, la Qualité est une philosophie.

Avec pour bagages une éducation franco-allemande, un Bachelor d'une Ecole de Commerce International et diverses expériences professionnelles, j'intègre le Master *Qualité et Performance dans les Organisations* de l'Université de Technologie de Compiègne en 2015.

Elevée en grande partie par mes grands-parents, je leur dois mon sens de la rigueur et du travail bien fait qui ont marqué leur époque. Mes compétences *Commerce* et *Qualité* s'unissent pour aborder de façon dynamique et créative un sujet qui me passionne : l'expérience client.

Raison d'être de ce document

En parallèle de mon stage de fin d'études, je me suis intéressée à la question de symétrie des attentions. Intégrée au Service Qualité d'une compagnie aérienne, démarches qualité, satisfaction clients et innovations participatives représentent mon quotidien pour six mois.

Intimement convaincue de la congruence entre la satisfaction du personnel et la satisfaction du client, je pose l'hypothèse que la symétrie des attentions est clé pour une organisation performante. Mes recherches, observations et interrogations nourrissent ce mémoire d'intelligence méthodologique, s'intéressant aux pratiques de plusieurs industries du service. Afin de garantir l'accessibilité par tous du fruit de mon travail et ainsi la fertilisation croisée, aucune entreprise ne sera citée.

Le présent document est un des livrables inhérents à l'obtention de mon diplôme. Il est associé à un poster qui le synthétise de façon schématique.

*L'activité d'une compagnie aérienne est de transporter des passagers,
son défi quotidien est de leur donner des raisons de la choisir à nouveau
pour leur prochain voyage.*

Table des matières

Remerciements	2
Glossaire	3
Abréviations	4
Note de l'auteure	5
Table des matières	6
Table des illustrations.....	7
Résumé	8
Abstract	9
Introduction	10
1. Plaire aux clients malgré la réglementation lourde et la concurrence accrue	12
1.1. Réglementation et concurrence	12
1.2. Lourdeur et hiérarchie des organisations : comment se démarquer ?	13
1.3. Quand les critères basiques ne suffisent plus : proposer la meilleure expérience client .	13
2. Un service digitalisé pour enchainer ses nouveaux clients	15
2.1. Un nouveau profil de client : volatile et connecté.....	15
2.2. Des clients qui s'expriment sur les réseaux sociaux : l'heure de la digitalisation	15
2.3. Que souhaite exactement le client ? L'effet « waouh ».....	17
3. La symétrie des attentions, un levier d'excellence de relation client	19
3.1. Symétrie des attentions : kézako ?	19
3.2. Garantir l'épanouissement de son personnel : la clé d'une relation client réussie	21
3.3. Améliorer le bien-être au travail au service de la relation client et de la performance globale.....	22
4. Un levier pour la symétrie des attentions : l'innovation participative	23
4.1. Objectif : donner l'opportunité aux salariés d'émettre des idées.....	23
4.2. Moyen : améliorer l'expérience collaborateur par l'innovation participative	24
4.3. Gains : processus d'amélioration continue.....	24
Conclusion : résistance au changement versus digitalisation de l'offre de service	26
Forte ancienneté, rigueur de travail : dépasser les résistances et développer une culture du changement.....	26
Perspectives futures : transversalité interne et offre de service par le digital	26
Mon évolution : d'étudiante responsable à professionnelle autonome	26
Bibliographie.....	27
Annexe 1 : Questionnaire 1	28
Annexe 2 : Questionnaire 2	29

Table des illustrations

Figure 1 : Démarche de Thales pour impliquer ses internautes dans l'amélioration de son site web (source site web https://www.thalesgroup.com/fr)	16
Figure 2 : Démarche d'Engie pour impliquer ses clients dans l'amélioration de ses processus (source invitation reçue par mail par Engie)	17
Figure 3 : Enchantement client (source auteur)	17
Figure 4 : Effet waouh (source auteur)	18
Figure 5 : Campus de Google à Dublin, Irlande ^[13]	20
Figure 6 : Témoignage issu du questionnaire (source auteur, voir annexe 1)	20
Figure 7 : Méthode 2d2p (source auteur)	21
Figure 8 : Témoignage issu du questionnaire (source auteur, voir annexe 2)	23
Figure 9 : Processus d'une idée (source auteur)	24
Figure 10 : Bénéfices et clés de succès de l'innovation participative (source auteur)	24
Figure 11 : Recherche de solutions de mise en œuvre d'une idée et cérémonie de valorisation des idées mises en œuvre (source auteur)	25
Figure 12 : Témoignage issu du questionnaire (source auteur, voir annexe 1)	25

Résumé

Ce mémoire d'intelligence méthodologique fait part du fruit de mes recherches effectuées durant mon stage de fin d'études au sein d'une compagnie aérienne. Il est tourné vers la symétrie des attentions.

Il propose une étude concernant l'intérêt d'une démarche d'expérience collaborateur au profit de l'enchantement client. Cette réflexion a été réalisée en s'inscrivant dans une approche qualité.

Mots clés : qualité de service, différenciation, symétrie des attentions, expérience collaborateur, expérience client, enchantement client, effet waouh, amélioration continue, confiance managériale

Abstract

This thesis reports on the results of my research during an internship in an airline. It is oriented towards the symmetry of attentions.

It proposes a study concerning the benefits of a collaborative experience approach in favour of the client enchantment. This research was carried out in a quality approach.

Keywords: quality of service, differentiation, symmetry of attentions, collaborative experience, customer experience, customer delight, wow effect, continuous improvement, managerial confidence

Introduction

Dans le cadre d'un Bachelor en Commerce International, j'ai effectué plusieurs expériences professionnelles notamment dans une agence de voyage et un transporteur routier international. J'y ai occupé des postes tels que commerciale, community manager, assistante marketing, conseillère clientèle et animatrice qualité.

Convaincue des bénéfices d'une alliance des démarches commerciale et qualité, j'intègre le Master Qualité et Performance dans les Organisations de l'UTC en 2015. J'aborde alors la qualité dans sa globalité par des thèmes variés et complémentaires tels que la gestion de production, la maîtrise statistique des processus, la qualité dans les services, la métrologie et la logique floue, les normes et réglementations et le management des systèmes d'information. Grâce à de nombreux projets professionnalisant, je deviens autonome et monte en compétences rapidement.

Après cette course contre la montre d'un an et demi, celle-ci se poursuit lorsque j'entame mon stage de fin d'études au sein d'une compagnie aérienne, en février 2017. Et pour cause, c'est une période décisive concernant l'obtention à la fois de mon diplôme et d'un futur emploi.

Ainsi, je m'engage pour six mois auprès d'une manageuse dynamique qui a de l'ambition pour son équipe. Démarches qualité, suivis d'indicateurs de satisfaction clients et innovations participatives sont au programme. Ayant eu une première expérience au sein du Système de Management Intégré chez Air France l'année précédente, j'appréhende aisément mon nouvel environnement et les codes de l'aérien. A l'aise dans les secteurs du transport et du voyage, faire mon stage dans une entreprise sensible à la relation client est le tremplin idéal dans mon parcours.

Mes missions quotidiennes et les projets que je mène me permettent d'observer l'impact des démarches qualité et d'innovation participative sur l'évolution de la satisfaction des clients. Voilà la raison pour laquelle j'ai choisi ce stage.

Les bénéfices, en termes de performance, à mener une démarche qualité ne sont plus à démontrer :

- diminution des temps à non valeur ajoutée,
- meilleure image de l'entreprise,
- diminution des coûts,
- meilleure gestion des risques,
- amélioration continue des processus,
- prise en compte des besoins réels de la clientèle,
- maximisation de la satisfaction client,
- amélioration du poste de travail du personnel.

Et qu'en est-il du poste de travail du personnel ?

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises cherchent à développer la qualité de vie au travail, le bien-être au travail, le bottom-up et désormais, l'expérience collaborateur – faisant référence à l'expérience client. C'est ce que l'on nomme *symétrie des attentions*. A travers ce document, j'étudie le sens de cette démarche, ses principes et ses bénéfices. L'innovation participative, un levier efficace pour valoriser son personnel, sera particulièrement développée.

Ces solutions ne sont toutefois pas en place en un coup de baguette magique. La présence de silos dans l'entreprise bloque rapidement l'engouement pour ce type de démarche, et peut provoquer l'inverse parfait de l'objectif initial. Mais briser les silos n'est pas simple et se heurte à la résistance au changement. Pourtant, la génération connectée est bien présente, et les entreprises, face à cette réalité, n'ont d'autres choix que de se préparer à la transformation digitale pour survivre.

1. Plaire aux clients malgré la réglementation lourde et la concurrence accrue

Ce premier chapitre met en exergue la rigueur réglementaire imposée aux compagnies aériennes. Impliquant souvent une lourdeur organisationnelle dans les entreprises, ces dernières doivent toutefois veiller à simplifier leurs processus. Dans un secteur très concurrentiel, la transversalité est un moyen efficace de progresser rapidement et d'améliorer sa performance en continu. Au vu de cette concurrence accrue, il est essentiel de cerner les besoins des clients pour leur proposer une expérience de premier choix.

1.1. Réglementation et concurrence

Mises à part les situations de monopole, toute entreprise évolue dans un environnement concurrentiel. Tant le prestataire de service que le vendeur de produits sont concernés par la qualité de leurs prestations pour garder ou agrandir leur marché. Une certaine rigueur est attendue par le client, qui, dans le cas où il ne serait pas satisfait, pourrait aller faire affaires avec le concurrent. Que ce soit dans la prestation de service ou la livraison de produit, l'entreprise a donc intérêt à soigner sa relation client. Dans l'entreprise testée, une compagnie aérienne, les enjeux concurrentiels sont très forts.

Au total, pas moins de 320 compagnies aériennes se partagent les routes du ciel. Chacune d'entre elles propose une prestation de service différente. Certaines privilégient la politique de prix bas tandis que d'autres misent sur une qualité de service poussée. Avec l'arrivée des compagnies low cost le marché est devenu encore plus concurrentiel. L'irlandaise Ryanair qui naît en 1991 est concurrencée par EasyJet 4 ans plus tard. Celle-ci est la première compagnie low cost à parcourir le ciel français en 1996 ^[1]. En 2016, 28% des passagers ont voyagé à bord de compagnies low cost ^[2].

Ryanair est devenue la plus grosse compagnie européenne en nombre de passagers transportés devant les groupes Lufthansa (109,7 millions), International Airlines Group (100,7 millions) et Air France-KLM (93,4 millions) ^[3]. L'occasion pour les compagnies plus anciennes de confirmer sa position sur le marché. Air France lance sa compagnie low cost HOP! en 2013 pour répondre aux nouvelles tendances du marché ^[4]. Elle maintient par ailleurs sa position en termes de prestations sur les vols Air France et HOP! pour attirer les passagers soucieux d'une qualité de service élevée. La qualité de service, à bord d'un avion, englobe les prestations alimentaires, l'aménagement cabine et la relation client.

En effet, ces critères apparaissent comme fondamentaux dans les compagnies proposant des prix élevés, et le présent document porte plutôt sur la relation client. En front office, l'acteur principal de la relation client est le personnel navigant commercial (PNC). Il comprend les hôtesses de l'air, les stewards et leurs managers c'est-à-dire les chefs de cabine ou les chefs de cabine principaux. Sur chaque vol, chacun a un périmètre d'action et un rôle bien défini. Les PNC servent les plateaux repas à bord, parlent plusieurs langues, assurent leur sécurité ainsi que celle des passagers et communique avec l'équipage technique – les pilotes – tout au long du vol. Le PNC peut devenir un véritable confident dans le cas où un passager a un état de santé qui doit être connu.

Le secteur aérien est accablé par une réglementation lourde pour assurer la sûreté des fonctionnements et la sécurité de chacun. Des référentiels normatifs existent ayant deux

objectifs principaux : le premier, accompagner les compagnies dans l'absorption de la réglementation, le deuxième, donner au passager l'assurance que ces dernières sont fiables.

1.2. Lourdeur et hiérarchie des organisations : comment se démarquer ?

Le schéma hiérarchique d'une entreprise classique est aujourd'hui remis en question. Et pour cause, les multiples strates de validation et le fonctionnement en silo s'avère contre-productif. Engendrant pertes de temps et d'énergie, il tend de plus en plus à être abandonné au profit d'un fonctionnement plus transverse. Pour autant, nombreuses sont les entreprises qui fonctionnent selon un schéma organisationnel classique, il faut donc composer avec, à court terme au moins. Mais alors qu'en France la réglementation est très rigoureuse, l'entreprise se l'approprie bien souvent comme une lourde contrainte.

Cette lourdeur réglementaire s'ajoute comme une couche supplémentaire au millefeuille et complexifie l'organisation. Le choix d'une démarche normative aide à l'implémentation de ces exigences dans les processus tout en les surpassant. Pour exemple dans le secteur aérien, 83% (275) des compagnies aériennes ont fait le choix de devenir partenaire de la IATA ^[5]. Cette association permet à toutes les compagnies membres d'unifier leurs voix et leur expérience pour gagner en puissance. Elle favorise plusieurs intérêts généraux tels que la réduction des coûts, les campagnes de communication, la formation, la reconnaissance internationale et le lobbying. Témoin d'une culture de qualité et d'une dynamique d'amélioration continue déployée à travers l'entreprise, la certification est un atout concurrentiel de choix, valorisé par les salariés auprès des clients.

Toutefois, en interne, toutes ces exigences génèrent une multitude de processus à piloter. Le point de vigilance se situe justement à ce niveau. Jadis, les entreprises travaillaient en silos et se privaient ainsi de la richesse d'un fonctionnement transverse. En partageant contraintes ou bonnes pratiques, les différents processus voient leur efficacité décuplée. Dans un secteur comme l'aérien, il est devenu essentiel de fonctionner ainsi pour faire face à la concurrence accrue.

De plus, l'heure est à la simplification. Les passagers rêvent que leur parcours soit optimisé, depuis leur achat de billets, jusqu'à la sortie de l'aéroport de destination. Comment proposer un parcours client simple lorsque son propre fonctionnement interne est complexe ?

Air France est une vieille dame, dont les belles années sont passées mais qui rêve d'une seconde jeunesse. Elle y croit, garde espoir, et agit. En accentuant ses efforts vis-à-vis de l'expérience client, elle s'est positionnée, en tant que groupe Air France-KLM, en grand vainqueur du challenge « Expérience client : choc de simplification » lancé par TNS Sofres et BearingPoint en 2016 (secteur du transport) ^[6]. En pleine restructuration suite aux différentes vagues de plans de départ volontaires, Air France mise sur une organisation plus simple et plus transverse.

Articuler ses processus selon les attentes des clients semble être une solution pertinente et adaptée au contexte actuel.

1.3. Quand les critères basiques ne suffisent plus : proposer la meilleure expérience client

Dans le cas d'un secteur concurrentiel, l'entreprise attire le client en fonction de son offre. Ce dernier a donc le choix, plus ou moins large, parmi les offres qui lui sont proposées. Fondamentalement, l'entreprise gagne à cibler son offre selon les attentes du client.

Dans le cas du secteur aérien, il existe des profils de passagers bien distincts. Dans certains cas, le passager est en quête du billet le moins cher possible, au détriment d'un service à bord moins élaboré. Dans d'autres cas, il est soucieux du service qui lui est délivré, et est prêt à payer son billet plus cher.

Dans ce deuxième cas de figure, la compagnie a tout intérêt à soigner sa qualité de service, et cela en passe par la relation client. À elle de développer des méthodes de service adaptées à sa clientèle pour conserver, voire même étendre, son marché. Air France, réputée pour s'adresser à une clientèle soucieuse de ces critères, prône une relation attentive aux besoins de ses passagers. Loin des besoins de sécurité ou de ponctualité, les attentes des clients ont évoluées et se situent au-delà de ces critères considérés comme « basiques ».

Pour ce faire, la première étape est de retracer le parcours client et d'identifier ainsi les moments clés. Ensuite, les clients sont questionnés dans le but de connaître leurs véritables attentes, explicites comme implicites. Au tour de l'entreprise, de réunir les différentes parties prenantes pour penser et construire une *expérience client*.

Dans une démarche qualité, l'entreprise a intérêt à interroger ses clients sur leur niveau de satisfaction. Cela lui permet de valoriser ses efforts et de s'améliorer en continu. Par ailleurs, le client s'aperçoit que l'entreprise le place au cœur de son activité, définissant, selon ses attentes, ses processus de fonctionnement.

2. Un service digitalisé pour enchanter ses nouveaux clients

Et si la clé d'une expérience client réussie était de proposer au client ce à quoi il ne s'attend pas ? Ce deuxième chapitre s'intéresse au nouveau profil des consommateurs, volatiles et connectés. Ils n'hésitent pas à partager leur perception sur les réseaux sociaux et l'entreprise doit bien mesurer les enjeux qu'implique ce comportement. Parmi lesquels, la nécessité, pour l'entreprise, de prendre le virage du digital, afin d'être en harmonie avec ses clients. Loin des attentes d'il y a dix ans, ils veulent l'inattendu, le petit détail, l'effet waouh. La part d'implicite étant considérable, cerner les attentes de ses clients devient alors un réel challenge, mais une nécessité absolue.

2.1. Un nouveau profil de client : volatile et connecté

Etant tous concernés, de près ou de loin, par ce nouveau phénomène, il est facile de constater une sorte de prise de pouvoir du consommateur sur les marques. Ils peuvent choisir et le font savoir, c'est à cet empowerment du consommateur que doivent répondre les entreprises. Selon une étude menée par l'Ipsos en 2015, ce phénomène se traduit par plusieurs comportements de la part du consommateur [7].

Il exige une réactivité dans l'instant engendrant « des prises de parole désinhibées et virales ». La concurrence favorise par ailleurs cette impatience croissante.

Étant de plus en plus infidèle, il nourrit une défiance envers les marques et les institutions. C'est désormais à son vécu, son expérience que le client fait confiance, il ne croit plus aux discours et on promesses. Il souhaite des preuves.

Aussi, il impose ses attentes en termes de qualité et s'attend à une relation, un produit ou un service personnalisés car il souhaite être connu et reconnu à chaque point de contact. L'enjeu n'est plus de savoir quel produit acheter puisqu'il est disponible dans d'autres points de vente, mais plutôt, en cas de problème, qui saura réagir au mieux [8]. Les clients étant plus exigeants concernant leur expérience, la prise en charge doit être soignée.

Dès lors, l'enjeu pour les entreprises est de designer l'expérience qu'elle offre à ses clients.

2.2. Des clients qui s'expriment sur les réseaux sociaux : l'heure de la digitalisation

Depuis la montée de défiance vis-à-vis des hommes politiques il y a une quinzaine d'années, à chaque événement, une thèse complotiste est émise et remporte un France succès. De la même façon, les consommateurs pensent que les médias leur mentent. Et Internet est un outil de contre-pouvoir par excellence.

Cette défiance s'est diffusée de la sphère citoyenne à la sphère consumériste et à la sphère salariale. Henri Queuille, ancien président du Conseil sous la IVème République, expliquait déjà que « les promesses n'engagent que ceux qui les écoutent » [9]. La non valeur de la parole politique et la non reconnaissance du statut de client fidèle émergent alors. Le parallèle des pièges politiques et des pièges consuméristes est évident.

Il n'y a qu'un pas entre la défiance et l'hyper-rationalisation de la consommation. Il faut tout comparer, tout vérifier, tout calculer. Par exemple, les consommateurs vont sur Internet pour faire des comparaisons, l'avis des internautes est leur première source d'information qu'ils considèrent comme fiable et sans filtre. Cela se traduit également dans le fait de préparer une liste de courses, pour éviter de se laisser tenter par des choses dont ils n'auraient pas besoin. Il croit également que si une entreprise lui téléphone ce n'est pas dans son intérêt à lui. Le consommateur prend son temps, épiluche ses factures, cherche systématiquement les pièges et refuse de se plier à la logique de l'entreprise car il a peur de se « faire avoir ».

Les consommateurs ne lésinent pas sur les accusations publiques sur les réseaux sociaux pour faire connaître leur déception, mécontentement voire leur colère. Accessible instantanément par tous, l'information peut avoir un effet désastreux en terme d'image pour la marque jugée. Dans le même temps, une bonne critique engendrera des réactions très positives, et curieux et confiants, d'autres consommateurs souhaiteront vivre cette bonne expérience aussi.

L'entreprise l'a bien compris. De plus en plus, elle cherche l'avis du client, qu'il soit utilisateur ou consommateur. Le digital permet d'accéder à une multitude d'informations précieuses : les verbatims. Un verbatim est une phrase spontanée que le client adresse à l'entreprise et qui justifie une note de satisfaction. Alors, sous forme de mail ou de message automatique (*pop-up*) lors de la visite d'un site web, l'internaute est invité à répondre à quelques questions pour évaluer son expérience avec la marque ou l'entreprise.

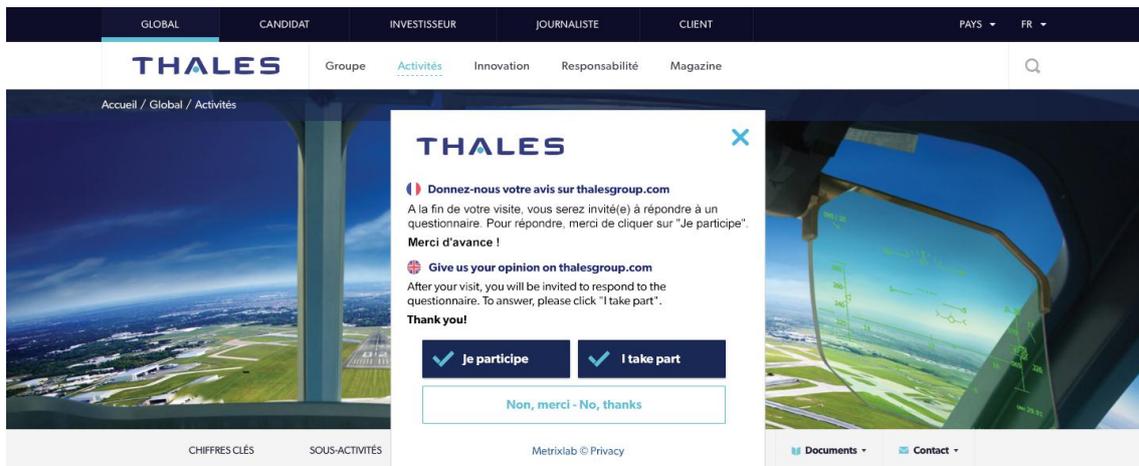


Figure 1 : Démarche de Thales pour impliquer ses internautes dans l'amélioration de son site web (source site web <https://www.thalesgroup.com/fr>)



Figure 2 : Démarche d'Engie pour impliquer ses clients dans l'amélioration de ses processus (source invitation reçue par mail par Engie)

Le consommateur est plus sensible à l'avis des internautes, au bouche-à-oreille et aux conseils des vendeurs, qui lui semblent plus fiables et moins intéressés. Il ne croit plus au site internet de la marque, aux journalistes et aux médias et encore moins à la publicité de l'entreprise. Tel est le défi des entreprises d'aujourd'hui, c'est-à-dire restaurer la confiance des clients, parce qu'il est très compliqué de faire du business avec un client défiant.

Finalement, le consommateur semble rechercher de la transparence, l'honnêteté, l'adaptabilité, et l'entreprise aussi.

2.3. Que souhaite exactement le client ? L'effet « waouh »

Lorsque le parcours client est retracé, l'entreprise cherche la différenciation afin de se démarquer de la concurrence et des pratiques exercées dans les autres secteurs d'activité. La différenciation se situe à deux points clés du parcours où l'entreprise sera irréprochable (9/10 ou 10/10 en satisfaction client) : c'est l'effet « waouh » ou l'enchantement client.

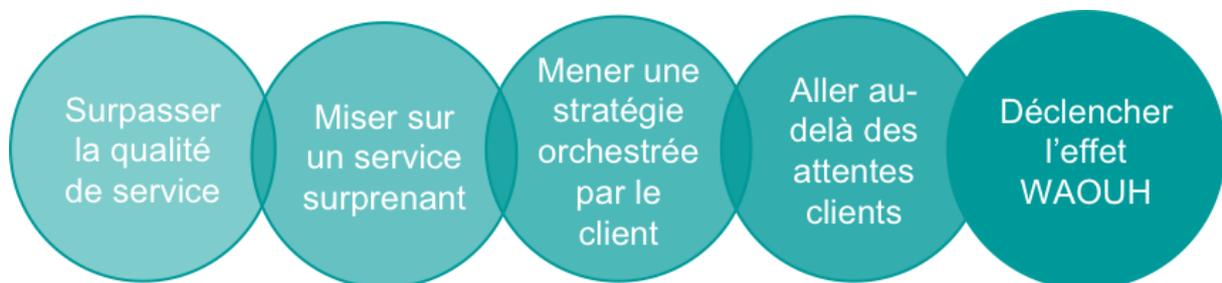


Figure 3 : Enchantement client (source auteur)

Chercher la très bonne performance (8/10) à tous les niveaux n'est pas la solution idéale, car cela n'apporte rien au processus. L'idée est plutôt de concentrer ses efforts sur

deux moments clés qui auront été identifiés au préalable comme à fort potentiel de grande satisfaction. À noter que les sources d'enchantement changent tous les deux ans environ.

Mesurer le niveau d'enchantement revient à mesurer de la qualité perçue. Les sources d'enchantement sont à 50% le relationnel avec le client [8]. L'expérience client a cinq valeurs fondatrices telles que la simplification (faciliter la vie des clients), la transparence, la confiance (envers les clients), l'humilité (gestes commerciaux presque systématiques) et la prévenance (de l'éventuelle expiration d'avantages).

Afin de parvenir à cibler les leviers d'enchantement, il faut se mettre à la place du client et vivre, comme lui, l'expérience que l'entreprise lui offre. Il faut également le connaître le mieux possible afin de répondre à son besoin de reconnaissance et de personnalisation. Ensuite, l'entreprise identifie les étapes où elle peut être remarquable. En mettant des actions en place dans ce sens, l'entreprise s'apprête à déclencher l'enchantement client.

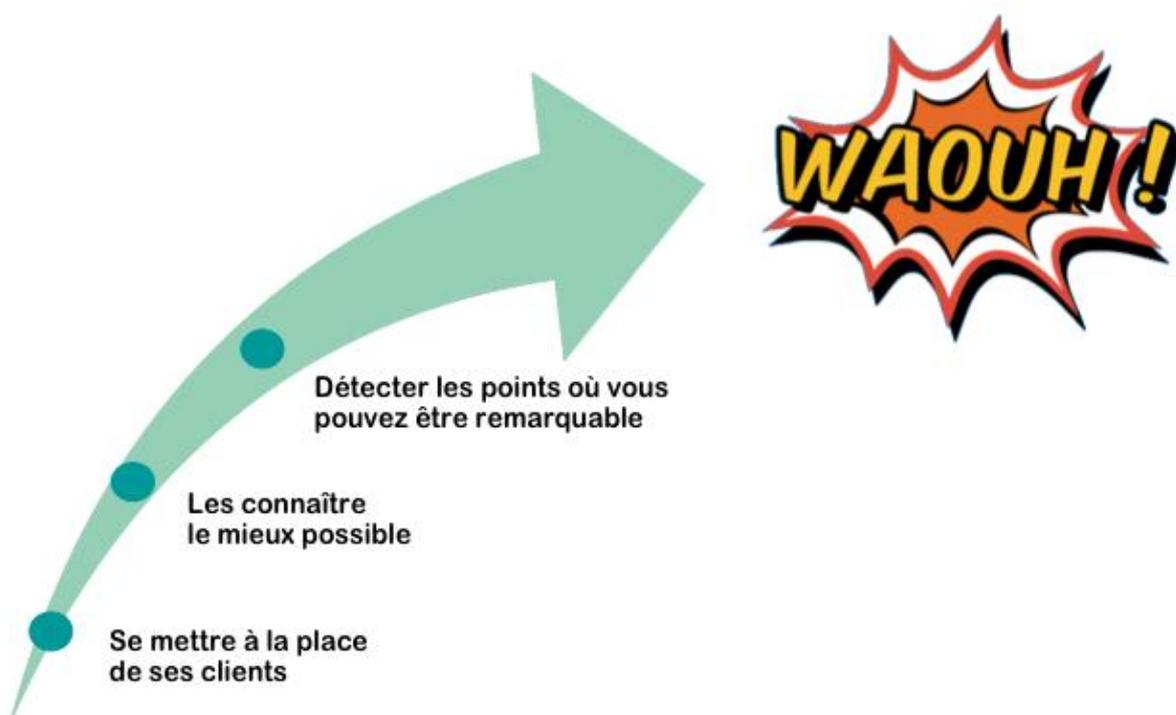


Figure 4 : Effet waouh (source auteur)

Les bénéfices d'une telle démarche répondent aux enjeux précédemment exposés tels que la concurrence forte et le consommateur exigeant. En effet, l'enchantement client augmente leur fidélité, favorise le bouche-à-oreille et différencie de la concurrence [10].

Les meilleurs commerciaux de l'entreprise étant ses clients très satisfaits, il faut donc combattre leur défiance à bras le corps et leur garantir un certain niveau de qualité de produit et/ou service. Cela peut également passer par la labellisation ou la normalisation qui donne confiance et rassure le consommateur.

3. La symétrie des attentions, un levier d'excellence de relation client

Pour que chacun s'implique dans une quête d'enchantement client, le personnel doit se sentir bien dans son environnement de travail. Ce troisième chapitre récapitule l'essentiel pour mieux comprendre la symétrie des attentions. Véritable outil managérial depuis quelques années, cette démarche s'avère être un levier d'amélioration de la relation client. Les dispositions psychologiques et physiologiques d'un collaborateur sont une variable déterminante dans la gestion d'une situation complexe. Typiquement, un collaborateur valorisé sera valorisant envers ses collègues, impliqué, il entretiendra de bonnes relations avec son manager et, motivé, se démènera pour ses clients.

3.1. Symétrie des attentions : kézako ?

Selon Jean-Jacques Gressier, PDG de l'Académie du Service, « la qualité de la relation entre l'entreprise et ses clients est égale à la qualité de la relation entre l'entreprise et ses collaborateurs »^[12].

Loin des besoins premiers présentés au pied de la pyramide de Maslow, le personnel en attend désormais davantage de la part de son employeur. Et lorsque ces attentes ne sont pas satisfaites, les collaborateurs n'hésitent pas à le faire savoir à leur management.

Air France, Roissy en France, 5 octobre 2015^[11]. Médiatisées à travers le monde, les conséquences lourdes d'un plan de restructuration menaçant 2900 postes a creusé le fossé déjà existant entre le personnel et sa hiérarchie. Victime de violentes altercations, le Directeur des Ressources Humaines est littéralement mis à nu. Sa chemise arrachée reste le symbole d'un malaise profond au sein de la compagnie. Pourtant, elle fût le fleuron de l'aviation tricolore, une véritable fierté.

À ce stade, une perte de confiance mutuelle est évidente. Comment retrouver une cohésion au sein d'un groupe déchiré ? Le chemin à parcourir sera semé d'embûches c'est certain, mais la clé se trouve dans la persévérance et la bienveillance.

Dans ce contexte, il est difficile de d'attendre du personnel de se donner à 100% pour satisfaire le client si lui même est en grève car il ne se sent pas valorisé par son employeur. En grève, le personnel naviguant n'assurera donc pas ses vols. Donc les vols seront annulés, retardés ou maintenus en équipage réduit. Cela implique que les PNC seront moins nombreux pour effectuer les mêmes tâches qu'en mode normal. Automatiquement, le PNC exécutera un maximum de tâches en un minimum de temps et aura moins d'énergie et de temps à consacrer à l'écoute des attentes spécifiques des passagers.

Tout salarié a besoin de se sentir si ce n'est reconnu au moins considéré par son employeur. C'est pourquoi la symétrie des attentions apparaît comme un moyen d'équilibrer les attentes de chacun envers les autres. C'est alors l'occasion pour l'employeur de développer son éventuelle politique de qualité de vie au travail, créer des espaces de travail agréables et écouter véritablement ses collaborateurs.

L'exemple incontournable est bien sûr Google et ses campus qui font des envieux à travers le globe.



Figure 5 : Campus de Google à Dublin, Irlande ^[13]

De plus en plus d'entreprises développent des démarches tels que des séances de yoga au travail, des masseurs au poste de travail, de la sophrologie ou encore du 5S.

Le 5S est un outil du Lean Management, qui, mis en place dans des bureaux – plutôt que dans un environnement industriel – a une double vocation. La première est l'augmentation de la performance et de l'efficacité via l'optimisation de l'espace. La seconde est la création d'un espace de travail agréable et harmonieux, propice à la concentration. Dans l'entreprise testée, un questionnaire (voir annexe 1 page 28) a été soumis au personnel dans le but d'identifier ce qui compte pour lui. Dix personnes de différents niveaux hiérarchiques ont été interrogées. Certaines sont en front office, d'autres en back office, en charge des ressources humaines ou de démarches d'innovation participative. Selon les retours obtenus, il semble qu'ils attachent de l'importance à être reconnu et écouté par leur employeur. Le fait de travailler dans des locaux agréables et modernes est motivant pour le salarié, qui sent que son employeur fait des efforts pour lui.

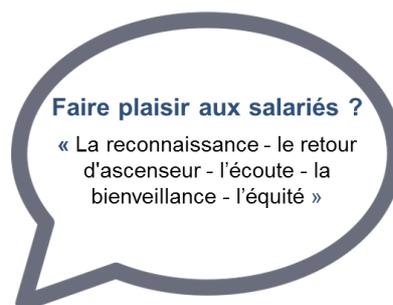


Figure 6 : Témoignage issu du questionnaire (source auteur, voir annexe 1)

L'important est que ce soit une démarche « donnant-donnant », que le personnel reçoive de son employeur pour donner à son client. Les salariés trouvent important de sentir de la part de son employeur la même relation attentionnée que celle qu'elle attend d'eux vis-à-vis des clients.

3.2. Garantir l'épanouissement de son personnel : la clé d'une relation client réussie

Toutefois, pour qu'une démarche de symétrie des attentions soit fructueuse et valorisée, il est intéressant de l'inscrire dans un processus d'amélioration continue.

La méthode proposée ci-après s'inspire de recherches et observations personnelles.

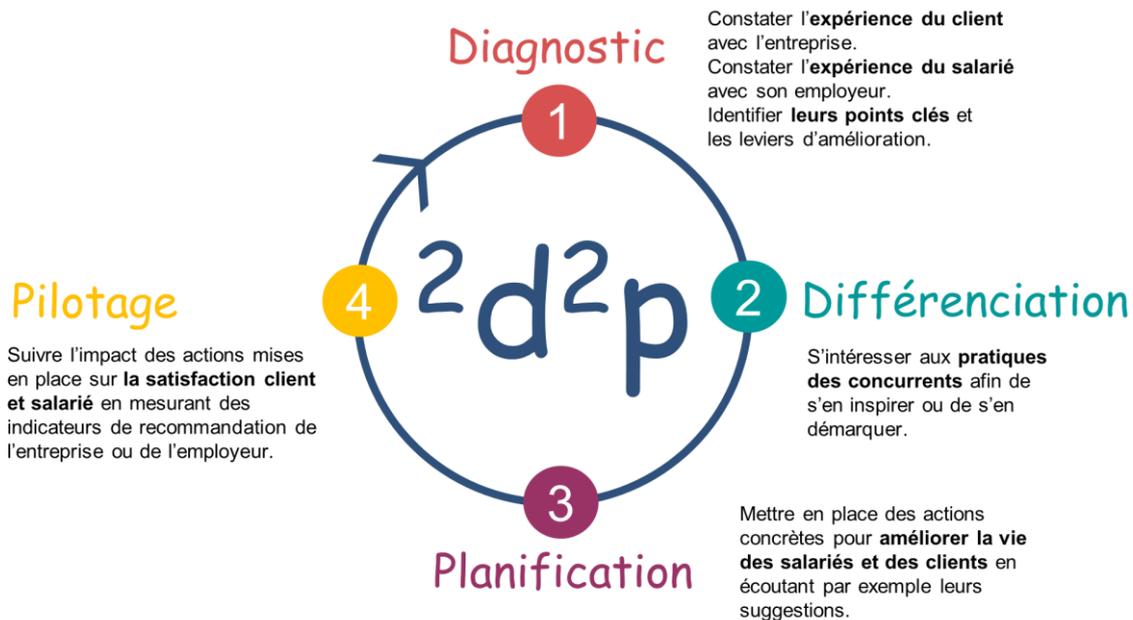


Figure 7 : Méthode 2d2p (source auteur)

Cette méthode en 4 étapes permet de mettre en exergue les leviers d'amélioration des expériences clients et salariés. Elle s'adresse à tout type d'entreprise, taille et secteur d'activité confondus. Son objectif principal est de rendre l'organisation attractive, tant pour les clients potentiels que pour les employés potentiels, en fidélisant les existants qui la recommanderont en tant que marque ou en tant qu'employeur. Les ressources humaines occupent une position légitime pour piloter ce type de démarche côté salariés, tandis que le marketing ou commercial peut prendre le leadership côté clients.

Toutes les parties prenantes de l'entreprise sont intégrées au processus et chacun a la possibilité de donner son avis, la transversalité étant le meilleur moyen de prendre connaissance des contraintes de tous.

En interne, ces précieuses informations peuvent être traitées par des questionnaires et des boîtes à idées spontanées par les ressources humaines, et en externe par des retours de mails et questionnaires par les services marketing ou commercial.

Deux indicateurs de recommandation peuvent être exploités dans le cadre du suivi et du pilotage de la démarche : le Net Promoter Score et l'Employee Promoter Score qui est l'équivalent du NPS pour le salarié.

Simplifié par la culture du digital, cette méthode permet d'alléger les tâches du salarié pour accorder plus de temps à son équipe.

Le budget investi est rentabilisé par l'investissement personnel donné ensuite auprès des clients qui seront plus satisfaits, plus fidèles et plus nombreux.

Les intérêts de la méthode 2d2p sont nombreux. La reconnaissance et donc la motivation supplémentaire de la part de l'employé, le développement de ses compétences, l'émulation qui pousse les employés à prendre des initiatives, le développement de la cohésion de groupe favorisant la coopération et la solidarité. Aussi, elle impose une complète transparence et le respect vis-à-vis des clients et des salariés améliorant et modernisant ainsi la communication et l'écoute. Enfin, elle permet d'augmenter la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Une fois le diagnostic établi, la différenciation identifiée et les actions planifiées, la mesure juge de l'efficacité des actions mises en œuvre. Selon les résultats obtenus par rapport à l'objectif attendu, il faut ajuster ses efforts.

3.3. Améliorer le bien-être au travail au service de la relation client et de la performance globale

Le bien être des employés est un sujet de plus en plus mis en lumière. Si, dans le passé, les entreprises ne juraient que par les résultats ou les heures de travail, les esprits ont bien changé aujourd'hui. En effet, l'implication, la motivation et l'enthousiasme d'un salarié est largement affecté par son environnement de travail, selon s'il se sent bien ou non, ses performances vont varier. Les entreprises ont compris cela et traite de plus en plus souvent ce sujet lors de la planification de leur stratégie. Un employé heureux est plus à même de fournir un service de qualité et donc de rendre le client heureux. L'entreprise a donc tout à gagner à prendre soin de son personnel, qui affectera le client, et à plus grande échelle, son image et ses performances. Un environnement sain permet aux employés de prendre plus d'initiatives, d'être plus dynamique, plus zélé et curieux. Cette symétrie des attentions est donc un réel levier de performance.

4. Un levier pour la symétrie des attentions : l'innovation participative

Qui de mieux placé pour identifier les attentes des clients que les collaborateurs en front office ? Ce quatrième chapitre fait le point sur les caractéristiques de l'innovation participative. Basée sur le principe du bottom-up, cette démarche à plusieurs vertus fluidifie le processus d'amélioration, implique et valorise le personnel. Au bout du compte, cette démarche tend à renforcer la motivation du personnel, simplifie les modes de fonctionnement et améliore la performance économique. Risque ou opportunité, des acteurs de la démarche donnent leurs avis.

4.1. Objectif : donner l'opportunité aux salariés d'émettre des idées

L'innovation participative a un seul objectif : laisser la parole aux salariés pour améliorer leur métier. Cela impacte positivement l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise, puisque cette approche est transverse aux différents services d'une même entreprise. En effet, nombreux sont les bienfaits de cette boîte à idées car les idées touchent à différents domaines, qu'il s'agisse de l'environnement de travail, des processus métier, de satisfaction client, du développement durable, etc.

Pour identifier les réelles attentes des clients, les salariés en contact avec ces derniers occupent une position privilégiée. Ils bénéficient de leurs retours à chaud vis-à-vis d'un produit ou d'un service et connaissent mieux que personne ce qui fait vraiment plaisir au client, ce qui est source d'enchantement et de fidélisation. Selon les résultats d'une étude menée, ce qui plaît au client est la bienveillance que lui porte l'entreprise.

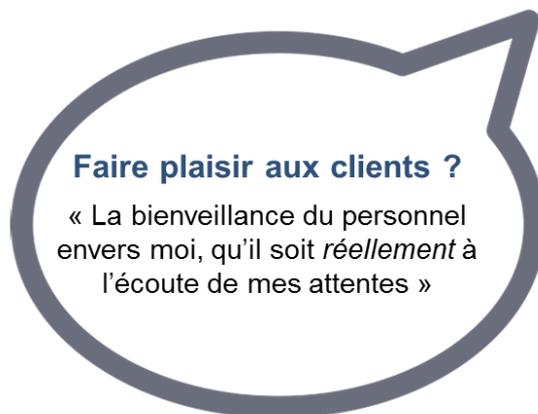


Figure 8 : Témoignage issu du questionnaire (source auteur, voir annexe 2)

Ces remontées terrain sont donc une source précieuse d'information pour redéfinir l'organisation de l'entreprise en fonction du client et de ses attentes dans une approche bottom-up. L'entreprise crée dès lors un lien client-marque en impliquant le client dans l'évolution de ses services.

4.2. Moyen : améliorer l'expérience collaborateur par l'innovation participative

L'innovation participative ne peut fonctionner qu'à deux conditions. La première, la démarche doit s'inscrire dans une bienveillance mutuelle. Si une idée est émise mais qu'elle n'est pas réalisable, l'expert se doit de justifier son refus au risque de casser la motivation du salarié. La seconde, un outil fiable est digitalisé pour traiter efficacement toutes les idées de leur réception à leur valorisation. Ci-après, les étapes clés du processus d'une idée.



Figure 9 : Processus d'une idée (source auteur)

4.3. Gains : processus d'amélioration continue

L'innovation participative s'inscrit dans un processus volontaire d'amélioration continue avec un personnel moteur, créatif et audacieux. Dans un monde qui change, l'avis des collaborateurs, mais aussi des clients est plus que primordial pour s'adapter et pérenniser ses services.



Figure 10 : Bénéfices et clés de succès de l'innovation participative (source auteur)

Les attentes de chaque individu changent au fil de l'évolution de notre société nouvelle, il faut donc être en perpétuelle évolution également pour rester attractif et performant. Ce processus d'amélioration continue peut s'inscrire dans le schéma d'un cercle vertueux, où le collaborateur, le client, et toutes les parties prenantes travaillent ensemble pour progresser ensemble. Les idées émises à travers l'innovation participative visent toutes à simplifier et améliorer l'activité de l'entreprise. Et ce, en consultant tous les services concernés de façon à ce qu'il n'y ait pas d'incohérence métier. Ainsi, les contraintes de tous prises en compte, permettent à la transversalité de faire son œuvre.

Dans l'entreprise testée, les émetteurs d'idées sont valorisés en participant à la mise en place de leur idée. Pour ce faire, les parties prenantes décisionnaires concernées par

l'idée sont rassemblées et cherchent ensemble, sous forme d'un hackathon, des solutions de mise en œuvre de l'idée proposée. Une fois mise en œuvre, l'idée est valorisée auprès des collaborateurs. L'émetteur de l'idée est félicité par son manager et au nom de l'entreprise. Cela implique un budget en conséquence, car sans moyens, les efforts de valorisation de la démarche auront un très faible impact, et la démarche elle-même risque d'être décrédibilisée. En effet, le salarié dont l'idée a été retenue mais qui n'évolue pas peut devenir détracteur de la démarche.



Figure 11 : Recherche de solutions de mise en œuvre d'une idée et cérémonie de valorisation des idées mises en œuvre (source auteur)

Selon les résultats d'une étude menée, l'impact de l'innovation participative est très puissant. Donner la possibilité à son salarié de s'exprimer librement pour améliorer son quotidien et celui de ses collaborateurs est un cadeau précieux. Elle ouvre la porte d'une confiance mutuelle, entre le salarié et son manager.



Figure 12 : Témoignage issu du questionnaire (source auteur, voir annexe 1)

L'important est de valoriser les personnes qui sont à la base des idées grâce à l'évènementiel interne. C'est alors l'occasion pour le manager de féliciter son ou ses collaborateurs qui témoignent de leur motivation à faire évoluer l'entreprise. "Ça diversifie ton poste, ça lui donne un autre aspect. C'est positif pour l'entreprise, les salariés et les managers. Ça permet de faire grandir l'entreprise. C'est une démarche de plus en plus proactive. On déploie de l'énergie ensemble dans la même direction. C'est dynamique." témoigne un acteur de l'innovation participative.

Conclusion : résistance au changement versus digitalisation de l'offre de service

Forte ancienneté, rigueur de travail : dépasser les résistances et développer une culture du changement

Le passage du top-down au bottom-up implique une remise en question globale. Chacun, à son niveau, doit être en mesure de se questionner sur la pertinence de ses missions en fonction du contexte du terrain. Mon retour d'expérience met l'accent sur la confrontation silo-transversalité dans un environnement construit autour d'une hiérarchie pesante. Mais lorsque l'amélioration de l'expérience client ne peut plus attendre à cause de la concurrence, il devient urgent de trouver de nouveaux gisements d'efficacité. Pourtant, j'ai pu observer des comportements opposés à cette démarche d'amélioration, comme si rien ne devait changer puisque cela avait toujours été ainsi. Changer les codes pour faciliter le quotidien des équipes n'est finalement pas si simple.

Perspectives futures : transversalité interne et offre de service par le digital

Il faut pourtant dépasser les résistances et développer une culture du changement. Le client étant connecté, l'entreprise doit l'être également pour être d'équerre avec lui et assurer la réactivité qu'il attend. Le changement doit être accompagné afin que rigueur de travail rime avec fonctionnement digitalisé. En effet, une solution digitale donne accès à une réactivité sans faille et à un fonctionnement transversal. L'approche qualité lui apporte la fiabilité nécessaire pour que la bonne information se trouve au bon endroit au bon moment, et inscrit la démarche dans un processus d'amélioration continue. La question de l'expérience salariée est un sujet d'actualité et d'avenir, tout comme l'enchantement client et l'effet waouh. De plus en plus soucieuses de leur image de marque et d'employeur, les entreprises se dirigent peu à peu vers un modèle plus participatif, vis-à-vis de leurs clients comme de leurs salariés.

Mon évolution : d'étudiante responsable à professionnelle autonome

Au cours de cette expérience au sein d'une compagnie aérienne, j'ai appris que nous ne sommes rien sans les autres. J'ai eu l'occasion d'échanger sur des thèmes variés avec de nombreuses personnes, toutes spécificités métiers confondues. Grâce à cela, j'accède à une plus grande capacité de prise de recul. J'ai compris l'importance du management et ai identifié certaines clés d'un management adapté aux différents membres de son équipe. Une majorité de mes connaissances ont pu être appliquées lors de ce stage de fin d'études. Je suis désormais convaincue des bienfaits à mener une démarche d'enchantement clients, tout en me préoccupant de l'expérience salariés. Aussi, ma double compétence business international et qualité, m'a permis de faire prendre d'adaptabilité et de rigueur tout au long de cette expérience.

Bibliographie

- [1] "L'arrivée des low cost sur le marché," *Le Monde.fr*, 22-Jun-2004.
- [2] "Les compagnies low cost ont transporté plus d'un milliard de passagers en 2016," *lesechos.fr*, 02-Jan-2017. [Online]. Available: https://www.lesechos.fr/02/01/2017/lesechos.fr/0211652624443_les-compagnies-low-cost-ont-transporte-plus-d-un-milliard-de-passagers-en-2016.htm. [Accessed: 21-Jun-2017].
- [3] "Groupe Lufthansa : 109,7 millions de passagers en 2016 | Air Journal." [Online]. Available: <http://www.air-journal.fr/2017-01-11-groupe-lufthansa-1097-millions-de-passagers-en-2016-5175509.html>. [Accessed: 21-Jun-2017].
- [4] "Hop! (compagnie aérienne)," *Wikipédia*. 13-Jun-2017.
- [5] "IATA - Airline Members." [Online]. Available: <http://www.iata.org/about/members/pages/index.aspx>. [Accessed: 21-Jun-2017].
- [6] "Résultats de la 12e édition du Podium de la Relation Client," *Kantar TNS*, 09-Feb-2016. [Online]. Available: <http://www.tns-sofres.com/communiqués-de-presse/resultats-de-la-12e-edition-du-podium-de-la-relation-client>. [Accessed: 20-Jun-2017].
- [7] "«Moi Consommateur» et Marques : le pouvoir des nouvelles alliances," *IPSOS FRANCE*. [Online]. Available: <http://www.ipsos.fr/ipsos-france/2015-06-10-moi-consommateur-et-marques-pouvoir-nouvelles-alliances>. [Accessed: 22-Jun-2017].
- [8] "Expérience client," Laurent Garnier, 12-Dec-2016. Extrait du cours « Aide à la décision en environnement complexe : de la métrologie à la logique floue » du Master Qualité et Performance dans les Organisations de l'Université de Technologie de Compiègne.
- [9] BFMTV, "Charles Pasqua en douze phrases marquantes," *BFMTV*. [Online]. Available: <http://www.bfmtv.com/politique/charles-pasqua-en-dix-phrases-marquantes-898300.html>. [Accessed: 22-Jun-2017].
- [10] C. de C. G.-Z. H. SUCCESS, C. D. Conseil, D. Formation, and D. E. D. T. 28/08/14 12:50, "L'Effet WOW ! De la satisfaction à l'enchantement du client." [Online]. Available: <http://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/58283/l-effet-wow---de-la-satisfaction-a-l-enchantement-du-client.shtml>. [Accessed: 22-Jun-2017].
- [11] "Air France : le DRH à la chemise arrachée raconte son agression," *Franceinfo*, 26-Oct-2015. [Online]. Available: http://www.francetvinfo.fr/economie/transports/greve-a-air-france/air-france-le-drh-a-la-chemise-arrachee-raconte-son-agression_1145543.html. [Accessed: 22-Jun-2017].
- [12] P. par T. Spencer, "Management de la relation client : un livre sur la Symétrie des attentions."
- [13] "Google Campus Dublin by Camenzind Evolution + Henry J. Lyons Architects," *KARMATRENDZ*, 20-Oct-2014.

Annexe 1 : Questionnaire 1

Satisfaction du personnel : votre point de vue

Ce questionnaire a pour objectif de savoir si, aux yeux des agents en front-office avec le client, confirment ou infirment la congruence entre la satisfaction du personnel et la satisfaction de client.

*Obligatoire

Qu'est-ce qui, selon votre expérience, fait vraiment plaisir au personnel NAVIGUANT ? *

Votre réponse

Pensez-vous que les démarches "qualité de vie au travail" / "innovation participative" jouent sur la satisfaction client ? Si oui, de quelle façon ? Si non, pourquoi ? *

Votre réponse

Quelles autres démarches pourraient avoir un effet positif sur la satisfaction client/personnel ? Non obligatoire.

Votre réponse

Annexe 2 : Questionnaire 2

Symétrie des attentions : votre point de vue

Ce questionnaire a pour objectif de savoir si, aux yeux des agents en front-office avec le client, confirment ou infirment la congruence entre la satisfaction du personnel et la satisfaction de client.

*Obligatoire

L'innovation participative : promoteur ou détracteur ? *

Promoteur

Détracteur

Développez cette position. *

Votre réponse

Avez-vous déjà participé à la démarche ? Quels bénéfices ? *

Votre réponse

Qu'est-ce qui, selon votre expérience, fait vraiment plaisir au client ? Donnez 3 critères. *

Votre réponse

Pensez-vous qu'une démarche "qualité de vie au travail" / "innovation participative" joue sur la satisfaction client ? Si oui, de quelle façon ? Si non, pourquoi ? *

Votre réponse

Quelles autres démarches pourraient avoir un effet positif sur la satisfaction client/personnel ? *

Votre réponse