

focus

Les dossiers de **remue-management** du Groupe Forest

Réinventer la relation client dans les services financiers



Une quête permanente de valeur ajoutée, une expérience personnalisée à imaginer

REINVENTER LA RELATION CLIENT DANS LES SERVICES FINANCIERS

Une quête permanente de valeur ajoutée, une expérience personnalisée à imaginer

La conquête du client est devenu un graal pour nombre d'entreprises. Depuis des années des démarches de formation au service, de définition de standards qualité, de CRM sont menés, avec des résultats parfois satisfaisants, souvent insuffisants. Devant un client en évolution très rapide, changeant, infidèle, paradoxal, devant une concurrence exacerbée et des métiers en révolution permanente, les leviers traditionnels de cette quête du client s'épuisent. Alors quoi d'autre ?

Et s'il s'agissait simplement de changer de regard ? Posons nous simplement la question : Quelle est notre utilité pour nos clients ? Qu'attendent-ils de nous ? Comment pouvons nous créer de la valeur pour eux, avec eux ?

Ce document présente le cadre de nos réflexions en matière de développement de la relation client. Dans une première partie il analyse de manière plus spécifique dans le domaine des services financiers les nouveaux paradigmes d'enrichissement de la relation client :

- L'économie d'expérience pour le marché des particuliers.
- La création de valeur ajoutée pour le marché des services professionnels.
- L'animation du développement local au sein des collectivités.

Cette évolution passe par un changement en profondeur. En effet enrichir la relation client suppose de développer de nouveaux réflexes organisationnels et individuels. Au cœur de cette évolution il y a donc un changement de culture. Dans une seconde partie nous présenterons les grands principes qui nous guident dans l'animation des démarches de changement culturel.



Nous sommes des accélérateurs du changement.
Nous avons développé en la matière une double expertise :

- Ingénierie d'accélération du changement culturel pour vous accompagner dans la mise en place une démarche de changement cohérente et efficace.
- Méthodologie d'animation des moments clés : Séminaires avec les managers, Rencontres avec l'ensemble du personnel, Forums clients, etc.

POUR :

Donner du sens
au changement

Bâtir une vision
commune de la
situation et des défis

Amener chacun à se
remettre en cause

Mobiliser dans
la mise en oeuvre

Notre méthodologie originale d'animation permet de travailler avec des grands groupes (de 20 à 1000 personnes) pour transformer les réunions et séminaires en moments de réflexion, d'échange, de dialogue et d'action, pour vivre ensemble un moment fort, marquant dans l'histoire de l'organisation. Un moment qui sera un nouveau repère sur la voie de votre évolution.

SOMMAIRE



Réinventer la relation client dans les services financiers

Une quête permanente de valeur ajoutée, une expérience personnalisée à imaginer

Partie 1 : Réinventer la relation client

Introduction	4
La clientèle des particuliers : Vers une économie d'expérience.	6
La clientèle professionnelle : Devenir un vecteur de création de valeur chez le client.	11
Les collectivités territoriales : Devenir un acteur et un animateur du développement	15
Conclusion : Un défi d'évolution culturelle	18
En synthèse : Ce que fait une entreprise orientée clients	19

Partie 2 : Une démarche pour accélérer cette évolution culturelle

Ce document est la synthèse ponctuelle d'une réflexion en perpétuelle évolution. Aussi sera-t-il actualisé sur [notre site internet](http://www.groupe-forest.com) (www.groupe-forest.com) au fil de nos recherches et de nos interventions.

INTRODUCTION

Le défi Client : Conséquence d'une inversion du rapport Offre / Demande

Dans un contexte de croissance économique, d'hyperconcurrency, d'évolution des outils technologiques, d'augmentation du niveau d'éducation des individus, le rapport Offre / Demande s'est inversé. Il est aujourd'hui en faveur du client, mis en situation d'hyperchoix.

Une évolution des attentes des clients

Les attentes des clients se complexifient. Les clients deviennent exigeants, mais surtout changeants, imprévisibles, infidèles, paradoxaux. Ils passent du « J'ai ce que je demande » au « On s'intéresse à mon développement », mettant ainsi l'accent sur quatre aspects :

- La personnalisation du service,
 - Le désir d'une plus grande valeur ajoutée dans l'offre (qui en matière de services se traduit souvent par une plus grande part donnée au conseil),
 - Le désir d'innovation dans l'offre,
 - La recherche d'une expérience humaine.
- Les clients souhaitent avoir affaire à des personnes et pas seulement à des banquiers.

Développer une relation de proximité avec les clients

Dans ce contexte la capacité à développer une forte proximité client devient un avantage concurrentiel déterminant.

La proximité client suppose de :

- Amener chaque personne en contact avec le client à en devenir un acteur en développant notamment une relation de « résonance » avec les clients.
- Mieux comprendre les clients en s'intéressant à leur situation (leur vie ou leur entreprise) pour identifier les besoins dans une approche qui dépasse l'écoute des attentes exprimées.
- Donner à chaque acteur les marges de manœuvre pour avoir une réponse rapide et personnalisée. Et mettre en place les processus pour permettre cette réactivité et cette personnalisation.
- Pouvoir proposer une offre élargie couvrant de manière cohérente l'ensemble des besoins du client.

? Posez-vous la question

Avez-vous changé au rythme de vos clients ?

Dans quelle mesure les besoins et attentes de vos clients ont-ils évolué au cours des 5 dernières années ?

- Pas d'évolution notable
- De façon mineure
- De façon importante
- De façon radicale

Dans quelle mesure les besoins et attentes de vos clients vont-ils évoluer au cours des 5 prochaines années ?

- Pas d'évolution notable
- De façon mineure
- De façon importante
- De façon radicale

Sur quelles dimensions votre clientèle va-t-elle le plus évoluer ?

- Personnalisation du service
- Attentes accrues en matière de conseil
- Utilisation de nouveaux outils de communication
- Prix des prestations
- Convivialité du service
- Rapidité de réaction
- Elargissement de la gamme des produits / services
- Autre

Dans quelle mesure votre offre de produits et services a-t-elle évolué au cours des 5 dernières années ?

- Pas d'évolution notable
- De façon mineure
- De façon importante
- De façon radicale

Vous pouvez comparer vos réponses aux résultats obtenus dans nos interventions dans le secteur des services financiers. (www.groupe-forest.com dans la rubrique « Trouvailles »)

INTRODUCTION

Dans le développement d'une relation de proximité dans le secteur bancaire nous distinguons 3 types de clients qui imposent des approches spécifiques :

1- La clientèle des particuliers

L'objectif devient : faire vivre une expérience globale aux clients.

2- La clientèle professionnelle

L'objectif devient : devenir un vecteur de création de valeur chez le client.

3- Les collectivités

L'objectif devient : prendre une part active, devenir un acteur significatif ou un leader dans l'animation du développement socio-économique.

ENRICHIR LA RELATION CLIENT

La clientèle des particuliers : Vers une économie d'expérience

De la société de consommation à la post-modernité

Dans notre civilisation d'abondance, civilisation de la communication et du spectacle, civilisation aussi du retour sur-soi, les attentes de l'individu-consommateur ont beaucoup évolué. L'esthétique, le ludique, l'agréable, le fun s'imposent comme des attentes de premier ordre.

Le sens même de la consommation est remis en cause. On a considéré ces dernières décennies, de manière certainement caricaturale, que la consommation était la finalité de l'existence, la manifestation du progrès social individuel et l'expression de la croyance de chacun en l'avenir. Se dessinait ainsi une société de consommation. En nos temps que certains sociologues qualifient de post-modernité, la consommation, comme le travail d'ailleurs, ne sont plus les finalités de l'existence, mais de plus en plus des voies pour se découvrir et se développer. La vie devient ainsi un espace et un temps où explorer les différentes facettes de sa personnalité. Les consommateurs donneront donc leur préférence au fournisseur légitime qui les accompagnera dans cette voie. Pour cela ils seront prêts à payer plus.

Des clients paradoxaux :

Etre assisté.....	Qu'on les laisse tranquilles
Modernité.....	Tradition
Apprendre.....	S'amuser
Aller vite.....	Prendre son temps
Personnalisation.....	Appartenance à un groupe
S'émouvoir.....	Etre rationnel
Etre surpris.....	Ne pas être dérangé

**L'économie d'expérience**

Face ces évolutions, une tendance se développe. A l'œuvre à l'origine dans le secteur de la grande distribution, elle touche aujourd'hui les métiers du service (voir tableau 1). Les américains l'appelle l'économie d'expérience. La notion d'expérience dépasse le cadre strict du produit vendu ou du service délivré au client. Elle inclut l'ensemble des stimuli qui vont toucher le client dans ses différentes dimensions : rationnelle, émotive, sensorielle, etc. En enrichissant l'expérience vécue par le client, une relation à forte valeur ajoutée se crée, qui est naturellement fidélisante. On constate ainsi que les approches de marketing actuelles qui explorent les différentes dimensions de l'expérience se multiplient : marketing sensoriel, marketing olfactif, marketing solidaire, etc. Dans le secteur des services financiers, comme dans de nombreux secteurs, les produits et services sont facilement copiables. Ils ne peuvent constituer un avantage concurrentiel durable. L'innovation et l'enrichissement de l'expérience vécue par le client deviennent donc des défis capitaux.

ENRICHIR LA RELATION CLIENT

La clientèle des particuliers : Vers une économie d'expérience

Tableau 1 | De l'économie de service à l'économie d'expérience

	Economie de service	Economie d'expérience
Ce que l'on offre	Service	Evénement
Nature de l'offre	Intangible	Mémorable
Approche	Adaptation	Personnalisation
Le vendeur	Fournisseur	Metteur en scène
L'acheteur	Client	Invité
Motivation du client	Répondre à un besoin	Bâtir son histoire personnelle
Défi du fournisseur	Réagir aux besoins des clients	Etre en résonance par rapport à la vie du client
Valeur ajoutée pour le client	Prestation d'un service	Réalisation d'un service + Valeur ajoutée dans la vie du client (apprentissage, émotion, etc.)

Adapté de « The Experience Economy : Work is Theatre & Every Business a Stage » B.J Pine II and J.H. Gilmore, Harvard Business School Press, 1999

expérience = produits ou service + émotion | sensation | apprentissage | identité sociale

Ce que cela signifie dans le domaine des services financiers, à travers des paroles de clients :

émotion « Je me sens compris ». « Mon banquier m'aide à traverser les mauvaises passes de ma vie. C'est aussi un soutien, il n'est pas là que quand tout va bien, c'est réconfortant. »

sensation « Mes chèquiers sont beaux. Ma carte de crédit est originale, « Les relevés sont lisibles. » « L'agence est agréable, on se sent les bienvenus. » « Ils ont enlevé les guichets et les sas de sécurité, on se sent en confiance, dans un dialogue ouvert, d'égal à égal. »

apprentissage « Avec mon banquier j'apprends à mieux gérer mes finances personnelles, mes placements, et tout ça. » « Il passe du temps à tout m'expliquer. Je comprends mieux. »

identité sociale « Je suis fier de ma banque. » « Elle correspond à mes valeurs. J'apprécie ses efforts dans le support au développement local ou dans l'humanitaire. »

Comme fournisseur, vous devenez un partenaire qui permet à vos clients de se développer. Vous devez l'aider à devenir lui-même.

ENRICHIR LA RELATION CLIENT

La clientèle des particuliers : Vers une économie d'expérience

Des exemples :

- Une banque française a installé à titre expérimental un distributeur de billets qui diffuse des odeurs marines. Le résultat : la fidélisation à ce distributeur a été multipliée par 2.
- Des chaînes de bricolage proposent des stages pour former leurs clients à la pose de parquet, au maniement du rabot électrique ou à la pose des fenêtres.
- Le METREON a été créé par SONY en plein Centre ville de San Francisco. C'est un immeuble de 5 étages qui comprend : 15 salles de cinéma, 1 IMAX, 9 restaurants, 1 salle de jeux électroniques dessinée et mise en scène par MOEBIUS, des magasins de marques renommées et naturellement un espace SONY et PLAYSTATION de présentation, de test et de vente. C'est un magasin destination pour toute la famille : technologie, arcade pour les ados, univers pour les enfants. Des événements sont organisés : notamment des avant premières de films. David Bowie y lança aussi son dernier album.
Visitez le METREON, grâce à la vidéo que nous avons tournée. (www.groupe-forest.com)
- Le Crédit Coopératif présente de la façon suivante ses placements : Donnez du sens à votre épargne, les placements solidaires. Banquier de nombreux acteurs de la solidarité, le Crédit Coopératif met au point avec eux des placements solidaires et éthiques. Avec eux chacun peut exercer sa solidarité financière et orienter son épargne vers les organisations ou les secteurs qu'il veut soutenir.

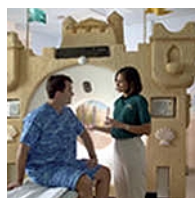
Etre en résonance avec le client

L'expérience est profondément individuelle, elle ne peut être séparée de deux dimensions qui la conditionnent :

- La personnalisation de l'offre permettant la proposition d'une valeur ajoutée forte adaptée aux besoins exprimés et à la vie du client.
- La qualité relationnelle nouée entre le client et les représentants du fournisseur avec qui il est en contact.

Ainsi le défi pour le fournisseur est de rentrer en résonance avec le client. C'est à dire de comprendre ses besoins au delà de ses attentes exprimées, de proposer des réponses personnalisées à valeur ajoutée, d'innover et d'être réactif. Naturellement il faut répondre à ses attentes conscientes, mais aussi le toucher et l'aider à progresser dans sa vie. Pour réussir cela suppose que les personnes en contact avec le client sont totalement « présentes » et capables de développer une relation authentique, riche et non automatique et technique.

Pour cela elles doivent être animées par un conditionnement interne fort basé sur leurs valeurs, la représentation qu'elles se font de leur travail et la perception de leur utilité. L'application de processus ne peut suffire, on touche là au cadre culturel des individus et de l'entreprise.



Dans l'hôpital de Celebration City même le scanner est mis en scène.

ENRICHIR LA RELATION CLIENT

La clientèle des particuliers : Vers une économie d'expérience

? Posez-vous la question | Quelle est votre Capacité Expérientielle ?

Que faites vous pour améliorer l'expérience vécue par vos clients ?

Emotion

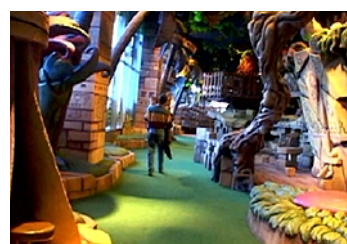
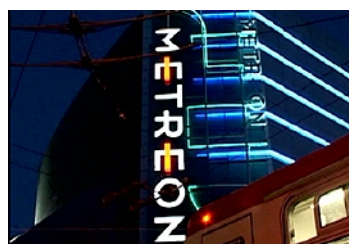
Sensation

Apprentissage

Identité sociale

Quels sont les principales difficultés que vous rencontrez pour développer l'expérience client ?

- Le manque de connaissance précise des clients
- Le personnel n'est pas prêt à basculer dans cette logique
- Le manque de ressources spécialisées
- La difficulté à renouveler les idées
- La prise de conscience du nouveau contexte d'affaires
- Nos clients ne sont pas prêts
- Nos modes de fonctionnement ne sont pas adaptés
- Autre

METREON DE SONY

Le METREON de Sony un temple dédié à l'expérience vécue par les visiteurs.

ENRICHIR LA RELATION CLIENT

La clientèle des particuliers : Vers une économie d'expérience

**Pour vous accompagner : La valeur ajoutée du Groupe Forest**

Nous avons accompagné plusieurs entreprises dans leur démarche de développement d'une culture orientée client (Crédit Agricole Centre Loire, AGF Collectives, etc.)

Nous avons dans ce domaine une double expertise :

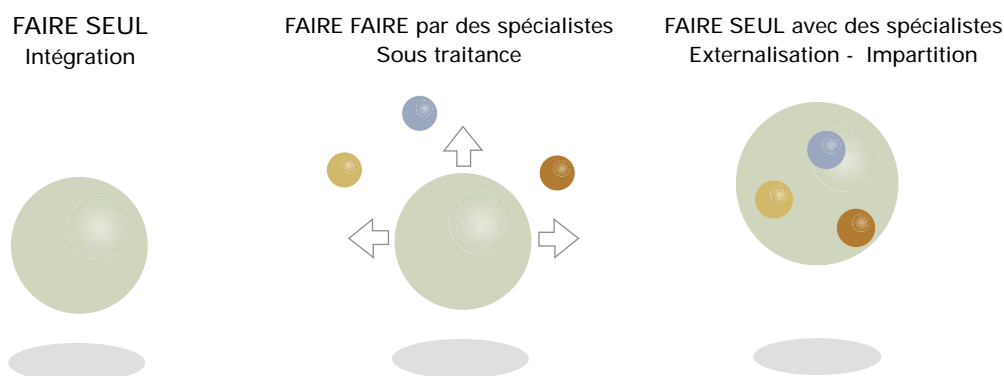
- Ingénierie d'accélération du changement culturel pour vous aider à mettre en place une démarche de changement cohérente et efficace.
- Méthodologie d'animation des moments clés : Séminaires avec les managers, Rencontres avec l'ensemble du personnel, Forums clients, etc.

POUR :Donner du sens
au changementBâtir une vision
commune de la
situation et des défisAmener chacun à se
remettre en causeMobiliser dans
la mise en oeuvre

ENRICHIR LA RELATION CLIENT

La clientèle professionnelle : Devenir un vecteur de création de valeur chez le client

Evolution des réflexes stratégiques



Du fournisseur au partenaire stratégique

Dans le contexte actuel de compétitivité, de complexité et de réactivité les stratégies des entreprises évoluent. Elles ne peuvent plus y arriver toutes seules. Dans une logique de création de valeur elles reconfigurent leurs chaînes de valeur en se recentrant sur ce qu'elles savent faire de mieux et en développant leur réseau pour s'adjoindre des compétences de pointe. Ainsi se dessine une entreprise étendue dont la création de valeur ajoutée est le motus vivendi. Le fournisseur devient un partenaire qui injecte de la valeur ajoutée dans le réseau. Cela suppose des formes de rémunération très différentes, beaucoup plus souples et adhoc. (Tableau 2)

L'équation de la création de valeur ajoutée

valeur ajoutée = expertise + conseil + approche solution + gestion de la relation

expertise Le fournisseur est à la pointe de son secteur d'activité. Il en maîtrise parfaitement la complexité. On peut avoir confiance en lui.

conseil Le fournisseur accompagne le client dans son développement, il joue un rôle de conseil dans son champ d'expertise. Cela suppose d'avoir une connaissance précise du secteur d'activité du client et une compréhension fine de son fonctionnement et de ses besoins.

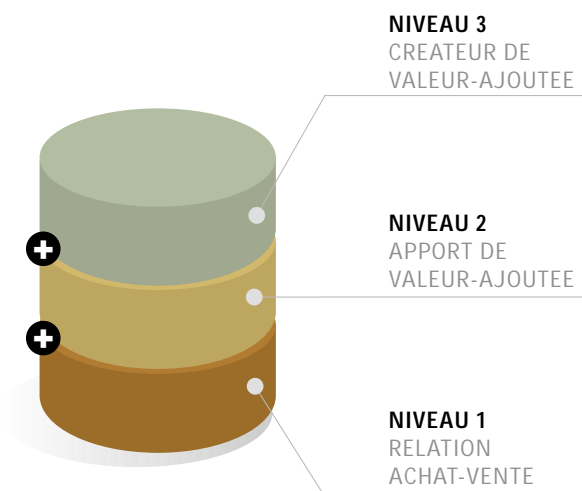
approche solution L'offre proposée est « customisée », elle est configurée pour répondre à la problématique spécifique de chaque client. Elle combine pour cela les produits et services existants. L'ingénierie permettant la construction de la solution constitue une source de valeur ajoutée très importante.

gestion de la relation Entre fournisseur et client se développe une relation de partenariat à long terme. Elle se situe à un niveau stratégique. Elle est basée sur la confiance et la capacité du partenaire à toujours renouveler et enrichir son offre pour stimuler et accompagner le développement du client.

ENRICHIR LA RELATION CLIENT

La clientèle professionnelle : Devenir un vecteur de création de valeur chez le client

Tableau 2 | Les 3 niveaux de service

**Relation entre partenaires**

La banque est un allié qui s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise.

Elle s'intéresse aux clients de ses clients.
Ce qui a de l'importance : La capacité à avoir une vision stratégique et à comprendre les marchés de ses clients, la confiance.

Honoraires - Success fees - Prises de participation

Relation d'expertise

La banque est un expert du monde financier
Ce qui a de l'importance : La qualité du conseil.

Abonnement

Relation client-fournisseurs

La banque est un fournisseur de services financiers standards.

Ce qui a de l'importance : Son excellence opérationnelle et son niveau de prix.

Paiement contre service

Des exemples :

- Le développement de l'externalisation, démontre qu'au delà des problématiques de coût, les clients cherchent à introduire plus de compétence, d'innovation, de réactivité dans leur chaîne de valeur. Ils font appel pour cela à des spécialistes qui s'inscrivent dans les processus de plus en plus stratégiques pour leurs clients.
- La valeur ajoutée repose de plus en plus sur le conseil. Ainsi Air France à travers sa filiale Air France Consulting vend son expertise en conseil et ingénierie du transport aérien. Sur le site www.hrvalley.fr, Danone propose aux PME son expertise en matière de gestion des ressources humaines. IBM quant à elle, pour donner plus de valeur ajoutée à son offre de services a acheté la branche conseil de PriceWaterHouseCoopers.

UN AUTRE REGARD STRATEGIQUE**De la chaîne de valeur...****A la valeur déchainée**

Le concept traditionnel de chaîne de valeur à la base de l'analyse stratégique depuis Porter semble avoir fait son temps. La recherche de valeur ajoutée dans l'offre, de réactivité, d'innovation, ont amené les entreprises à mettre en œuvre des stratégies de développement en réseau. L'objectif stratégique devient : créer les conditions pour déchaîner la valeur dans le réseau.

L'expression « unchained value » est de Mary J. Cronin, « Unchained Value : The new logic of digital business, Harvard Business Press

ENRICHIR LA RELATION CLIENT

La clientèle professionnelle : Devenir un vecteur de création de valeur chez le client

Les 3 niveaux de service

Comme fournisseur l'enjeu est de devenir un créateur de valeur ajoutée chez le client. L'objectif n'est plus seulement de répondre à ses besoins mais d'être un partenaire dans son développement.

Quelles formes cela peut-il prendre ?

- S'intéresser aux clients de ses clients.
- En intégrant votre offre de services financiers à l'offre de vos clients pour qu'ils répondent aux besoins de leurs propres clients.
- Participer à la réflexion stratégique de vos clients. En animant des réunions de réflexion de vos clients avec leurs clients et partenaires.
- Etc.

Cela modifie profondément le rôle du vendeur. MOHR a analysé les compétences des vendeurs d'élite dans les services professionnels. Au delà des compétences traditionnelles, il a identifié 7 compétences émergentes.

Le portrait ainsi esquissé évoque plutôt un consultant capable d'orchestrer les ressources internes du fournisseur pour répondre aux besoins du client. On retrouve ainsi les paramètres de l'équation déclinés au niveau du vendeur :

- Un haut niveau de compétence dans sa spécialité qui lui permet d'être un expert crédible, avec tout le défi de formation continue que cela suppose.
- Une approche conseil, ce qui suppose une connaissance du secteur d'activité du client, une capacité à identifier les enjeux et défis stratégiques et opérationnels du client, à imaginer les solutions qui lui conviennent et à convaincre de leur pertinence et de leurs impacts.
- Une capacité à constituer et animer une équipe multi-disciplinaire de spécialistes internes pour bâtir une offre-solution à forte valeur ajoutée.
- Une capacité à gérer la relation client avec des interlocuteurs de haut niveau dans le long terme, dans une optique stratégique.

Les 7 compétences émergentes du vendeur d'élite selon MOHR :

- 1- Il développe une compréhension stratégique de ses clients.
- 2- Il augmente la valeur-ajoutée de l'offre au delà du besoin exprimé.
- 3- Il maîtrise des impacts financiers de l'offre (pour le fournisseur et pour le client).
- 4- Il coordonne et gère les ressources internes pour bâtir une approche solution.
- 5- Il gère les problèmes de manière participative.
- 6- Il développe une vision riche et à long terme de la relation / fournisseur.
- 7- Il est engagé dans une logique de perfectionnement continu.

Plus de détails sur notre site : www.groupe-forest.com

ENRICHIR LA RELATION CLIENT

La clientèle professionnelle : Devenir un vecteur de création de valeur chez le client

? Posez-vous la question | Créez-vous de la valeur ajoutée chez vos clients ?

Que faites vous pour améliorer l'expérience vécue par vos clients ?

Emotion

Sensation

Apprentissage

Identité sociale

Quels sont les principales difficultés que vous rencontrez pour développer l'expérience client ?

- Le manque de connaissance précise des clients
- Le manque de compétences chez nos vendeurs
- Le manque de ressources spécialisées
- La difficulté à renouveler les idées
- La prise de conscience du nouveau contexte d'affaires
- Nos clients ne sont pas prêts
- Nos modes de fonctionnement ne sont pas adaptés
- Autre



En rachetant la branche de conseil PWC, IBM a mis du conseil dans son offre pour créer de la valeur

**Pour vous accompagner : La valeur ajoutée du Groupe Forest**

Nous avons accompagné plusieurs entreprises dans leur démarche de création de valeur ajoutée dans leur offre de services professionnels (Bell Canada, Banque Royale, Ortec, etc.).

Nous avons dans ce domaine une double expertise :

- Ingénierie d'accélération du changement culturel pour vous aider à mettre en place une démarche de changement cohérente et efficace.
- Méthodologie d'animation des moments clés : Séminaires avec les managers, Rencontres avec l'ensemble du personnel, Forums clients, etc.

POUR :

Donner du sens au changement

Bâtir une vision commune de la situation et des défis

Amener chacun à se remettre en cause

Mobiliser dans la mise en oeuvre

ENRICHIR LA RELATION CLIENT

Les collectivités territoriales : Devenir un animateur et un acteur du développement

A la recherche d'un nouvel équilibre

De plus en plus les entreprises sont convaincues de leurs responsabilités dans le développement de leur environnement socio-économique. Au delà de toute considération morale, cela répond à trois défis :

- Cela correspond à l'évolution des attentes des collectivités territoriales. La décentralisation leur octroi un rôle toujours plus important, notamment en matière de support au développement local.
- Un succès ne peut être maintenu durablement que dans un milieu en croissance, dans une dynamique de symbiose. Le raisonnement s'applique à toute entreprise : pour conserver une dynamique de croissance élevée et durable (sustainable growth), on ne peut pas s'appuyer sur le taux de croissance naturel de son milieu, cela nécessite un investissement significatif pour stimuler et soutenir la croissance de celui-ci.
- Devant le recul de l'influence des états, les citoyens attendent des entreprises une prise de responsabilité socio-économique de plus en plus importante dans une logique de gagnant/gagnant.

Pour renforcer leur compétitivité à long terme, améliorer leur image, être plus attractives, fidéliser à la fois leurs clients et leurs employés, les entreprises s'engagent donc dans la voie de la responsabilité sociale. Développement durable, économie solidaire, investissement social, sont autant de démarches que de plus en plus de grandes entreprises mettent en place dans ce but.

Le commerce équitable
témoin de la recherche
d'une nouvelle voie



Quelques exemples :

- THE BODY SHOP est une marque de produits cosmétiques naturels. Son engagement est résumé dans la community trade dont le projet affirme : « La question n'est pas de créer un nouveau produit ou un nouveau marché pour BODY SHOP. C'est une question d'échange et de valeurs, de commerce et de respect, d'amitié et de confiance ». L'idée est de produire dans les pays du tiers monde en développant une forte action sociale en partenariat avec des associations locales.
- SUEZ a naturellement une démarche de développement durable sur ses marchés du tiers monde. Ainsi à Buenos Aires, La Paz ou Manille, SUEZ dessert des populations à faibles revenus en faisant appel à des méthodes et à des technologies innovantes en partenariat avec des associations locales. Mais SUEZ développe cette même logique dans son environnement immédiat, par exemple auprès de jeunes en situation de graves difficultés en coopération avec la Délégation Interministérielle à l'Insertion des Jeunes, des partenariats locaux, les collectivités territoriales, les missions locales et des associations d'insertion. Le rôle de SUEZ est d'assurer un tutorat qualifiant.
- Pour favoriser l'insertion professionnelle L'OREAL s'implique à travers la création d'activités nouvelles. Des services de proximité sont créés sur le lieu de travail (stations de lavage de voitures, ateliers de couture, etc.) L'OREAL prend en charge l'investissement, participe à la mise en place de l'organisation et fait face au déficit d'exploitation des premiers mois. Dans ce cadre, le Groupe noue des relations de partenariats avec des organismes d'insertion qui sélectionnent les jeunes et les encadrent.
- Chez Danone, Les salariés d'Irish Biscuits (Irlande) contribuent à la formation des dirigeants de PME.

ENRICHIR LA RELATION CLIENT

Les collectivités territoriales : Devenir un animateur et un acteur du développement

Devenir un acteur et un animateur du développement local

La légitimité des entreprises mutualistes dans ce type de démarche est incontestable. Le développement local est à la source même de la démarche mutualiste. En outre leur implantation profonde dans les milieux socio-économiques locaux leur donne un levier d'action réel et puissant.

D'ailleurs de nombreuses actions sont menées avec des impacts significatifs. Toutefois, peu d'entreprises osent passer à un stade plus offensif pour devenir un animateur reconnu du développement local.

Loin de se substituer au travail du politique, le rôle que ces pionniers se sont donné est d'animer une démarche par spirales. Ils réunissent des acteurs socio-économiques leaders et volontaires et proposent un encadrement méthodologique afin de travailler avec eux sur des projets de développement pour la communauté. Petit à petit le cercle s'élargit, incluant des acteurs de plus en plus nombreux, sur des projets de plus en plus ambitieux.

3 exemples dans le secteur des services financiers

- Durant l'été 2002 Desjardins au Québec a affirmé le support au développement local comme un positionnement stratégique pour le futur.
- Aux Etats-Unis les banques et les fournisseurs de technologie sont les grands animateurs des business communities qui regroupent les concurrents d'un même secteur d'activité pour, par exemple, créer des plateformes communes d'achat.
- Les Chambres de Commerce et d'Industrie lancent auprès des commerçants une campagne visant à promouvoir la solution des groupements d'achats, de services et d'enseignes. Le Groupe Crédit Coopératif est un des partenaires de cette opération. Les mouvements coopératifs (Fédération des coopératives de commerçants FCC, Fédération des coopératives et groupements d'artisans FCGCA, Fédération des groupements du commerce et de l'artisanat FEDECOM) sont largement associés à la démarche.

Le Crédit Coopératif,
son positionnement :
comme son nom l'indique



ENRICHIR LA RELATION CLIENT

Les collectivités territoriales : Devenir un animateur et un acteur du développement

« Dans un monde où le libéralisme et le capitalisme nous laissent profondément insatisfaits et où le socialisme n'a pas fait la preuve de son succès, la philosophie coopérative offre une voie nouvelle de développement des sociétés »

Claude BELAND
Président de l'Association
Internationale des
Coopératives de Banques
(ICBA)
Président du Mouvement
Desjardins de 1987 à 2000
Président de l'IPSE



Des extraits vidéos d'une
entrevue que nous avons
réalisée avec Claude BELAND
sont disponibles sur
notre site :
www.groupe-forest.com



Pour vous accompagner : La valeur ajoutée du Groupe Forest

IPSE (Institut pour le Progrès Socio Economique) en collaboration avec le Groupe forest a développé une méthodologie d'animation du développement dans un secteur d'activité ou une collectivité territoriale (ville, région) appelée « Consensus-Action ». Elle permet la concertation des acteurs, la prise de décision et l'engagement dans des projets concrets.

Plusieurs interventions marquantes ont été réalisées dans des régions québécoises (Minganie, Vallée du Témiscouata, Estrie, etc.) et des secteurs d'activité (Biotechnologies).

CONCLUSION

Un défi d'évolution culturelle

Services grands publics, services professionnels, services aux collectivités, dans les trois cas, pour développer une approche centrée client, il ne s'agit pas uniquement de faire évoluer les façons de faire, mais de faire évoluer la façon dont les personnes se représentent leur travail et leur utilité, en mettant le client au centre des préoccupations. Les démarches de qualité de service sont en cela une étape importante qui permet notamment de fiabiliser les processus, mais elles sont largement insuffisantes.

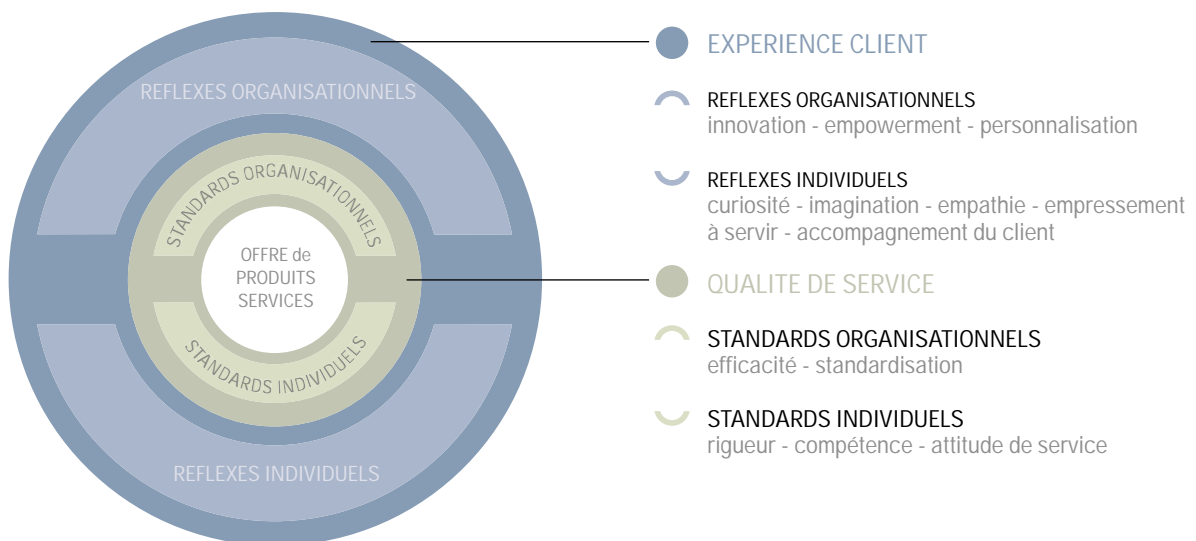
La résonance avec le client est le résultat d'une relation qui se développe et non de la mise en œuvre de processus standardisés.

Cela suppose de développer de nouveaux réflexes à la fois organisationnels et individuels. Il s'agit donc là d'une évolution radicale de la culture d'entreprise vers une plus forte proximité avec le client.

Tableau synthèse

ATTENTE DU CLIENT	REFLEXES DU FOURNISSEURS	DEMARCHE ENGAGEE
J'ai ce que je demande. Le service est professionnel et agréable.	Standardisation de la prestation. Standardisation des processus.	Démarche « Qualité de Service » qui se traduit en standards.
On s'intéresse à mes besoins personnels, on me propose une offre adaptée, on me surprend : On prend à coeur mon développement.	Personnalisation du service. Innovation Empressement à servir.	Démarche « Développement d'une culture de service » qui se traduit en réflexes

Tableau synthèse : De nouveaux réflexes à créer



EN SYNTHÈSE

Ce que fait une entreprise orientée clients

Comprendre les marchés et les clients

1. Comprendre les évolutions du marché (concurrents, contexte juridique, etc.)
2. Être à la recherche des signaux faibles d'évolution
3. Comprendre la vie de ses clients au delà des besoins exprimés (dimension sociologique)
4. S'inspirer d'expériences menées par des concurrents ou des entreprises d'autres secteurs d'activité

Impliquer les clients dans la conception des produits et services

1. Faire remonter les remarques et suggestions des clients
2. Impliquer les clients dans la conception des produits et services à travers des groupes de travail

Aller vers le client

1. Faciliter l'accès en tout temps et en tout lieu en développant des moyens d'accès complémentaires
2. Veiller à la cohérence entre les canaux d'accès
3. Mettre en place des outils qui vont vers les clients

Enrichir l'offre de produits et services

1. Développer des services complémentaires à l'offre de base
2. Aller au delà des attentes exprimées par les clients, le surprendre
3. Développer une relation de fidélité avec le client
4. Accroître le taux d'équipement chez chaque client (la « customer-share »)

Faire vivre une expérience au client

1. Exceller lors du contact avec le client
2. Obtenir la coopération de tous dans l'entreprise pour améliorer l'expérience vécue par le client
3. Prendre en compte l'ensemble de la perception du client incluant toutes les dimensions sensorielles
4. Enrichir la dimension émotive de la relation vécue avec le client

Gérer les informations relatives aux clients

1. Constituer des profils clients
2. Rassembler des informations d'après-vente, favoriser la remontée des satisfactions et des insatisfactions
3. Profiter de tous les contacts pour informer les clients sur l'entreprise (son offre, ses modes de fonctionnement, etc.)
4. Mesurer les résultats et la satisfaction des clients

Développer l'attitude client chez chacun

1. Former le personnel aux attitudes et comportements clients
2. Renforcer la rigueur dans le suivi des procédures
3. Développer l'ouverture et la curiosité
4. Développer l'empathie pour les personnes
5. Accroître la capacité à travailler en équipes multidisciplinaires

Adapté de : Les meilleures pratiques de la relation client, R. Hiebeler, T.B. Kelly, C. Ketteman, Dunod

UNE DEMARCHE POUR ACCELERER CETTE EVOLUTION CULTURELLE

Dans notre expérience une évolution culturelle se joue à trois niveaux :

- Le partage d'un **PROJET** qui évolue sous la pression des facteurs de changement, faisant émerger de nouveaux impératifs et de nouveaux objectifs.
- La mise en place de nouveaux **PROCESSUS**, d'une nouvelle organisation si nécessaire en cohérence avec le projet.
- La remise en cause individuelle des **PERSONNES** dans leur rôle. Les compétences, les attitudes et les comportements doivent évoluer.

Gérer le changement culturel impose d'agir aux trois niveaux simultanément et de façon cohérente.

Pour accélérer le changement il est nécessaire de créer une dynamique collective autour de la démarche d'évolution. Pour cela il est nécessaire de travailler en cohérence sur les 3 **DIMENSIONS** :

PROJET (appropriation, mise en musique)

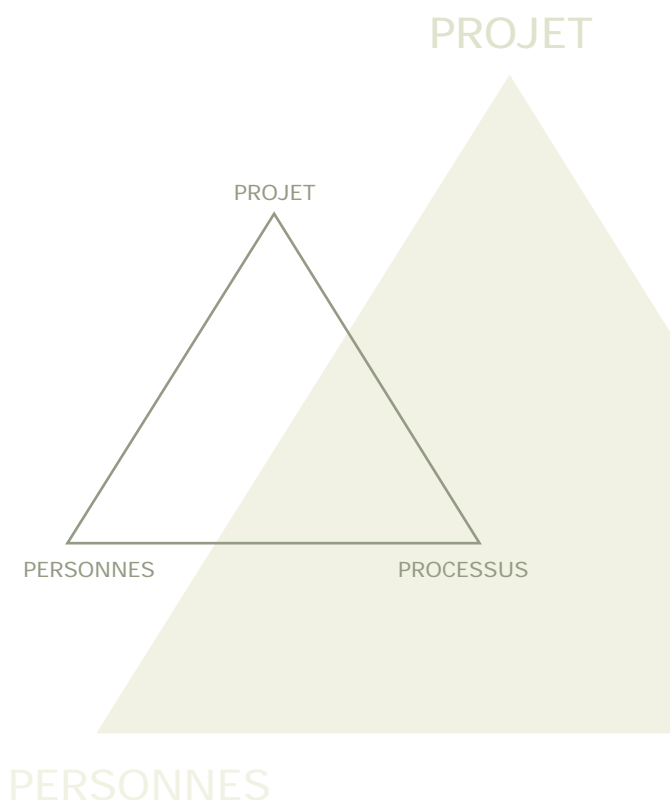
Rappeler la nature du changement, faire prendre conscience de vos challenges dans ce contexte, afin de donner du sens au **PROJET** pour qu'il ne soit pas perçu uniquement comme la mise en œuvre de nouveaux process, mais comme une évolution radicale de la culture de l'entreprise et des comportements individuels. Cela suppose de faire travailler les équipes sur la définition d'un projet d'équipe en cohérence avec le projet global.

PROCESSUS (mise en cohérence)

Travailler sur les processus et les modes de fonctionnement afin qu'à chaque niveau de l'entreprise les équipes soient mises à contribution pour aligner leurs propres modes de fonctionnement. En combinant l'alignement autour de processus transversaux et l'initiative dans les différentes entités (empowerment).

PERSONNES (mise en mouvement)

L'évolution culturelle souhaitée a un impact direct sur les rôles, attitudes et comportements des personnes. Il est essentiel de consacrer du temps avec les personnes pour préciser la nature de cette évolution, les freins, les leviers de changement, les motivations, les craintes, les besoins de support de chacun. Elle doit être supportée par la formation et par le management. Les individus ne s'engagent réellement dans un changement significatif que si la perception qu'ils ont des gains à attendre est supérieure à celle des pertes.



UNE DEMARCHE POUR ACCELERER CETTE EVOLUTION CULTURELLE

Pour faire évoluer la culture un ensemble d'actions cohérentes est nécessaire :

Actions de Communication / Mobilisation :

Pour créer un mouvement collectif qui porte la démarche, il faut réunir les équipes pour communiquer le sens et la nature du projet et les impliquer dans sa mise en œuvre.

Alignement des processus et façons de faire sur la nouvelle culture

Les processus et les façons de faire ancrent la culture dans la réalité. Ils la supportent ou constituent un obstacle à son développement. Il est donc essentiel :

- d'identifier les processus et pratiques actuels qui sont en contradiction avec la culture souhaitée pour les faire évoluer ou les supprimer,
- d'identifier les processus et pratiques actuels qui supportent la culture et de les mettre en valeur,
- d'identifier les processus et pratiques qui n'existent pas et qu'il faudrait développer.

Mise en valeur et partage des bonnes pratiques

Pour valoriser les réussites et stimuler les équipes en indiquant le sens à suivre, il est utile de recenser les bonnes pratiques qui vont dans le sens de la culture souhaitée et de les diffuser.

Création de nouveaux rituels

Les rituels sont des repères dans les cultures. Les remises de prix, de trophées permettent de valoriser les réussites, de communiquer sur ces réussites et indiquent la voie à suivre.

Mise en place de programmes de formation adaptés

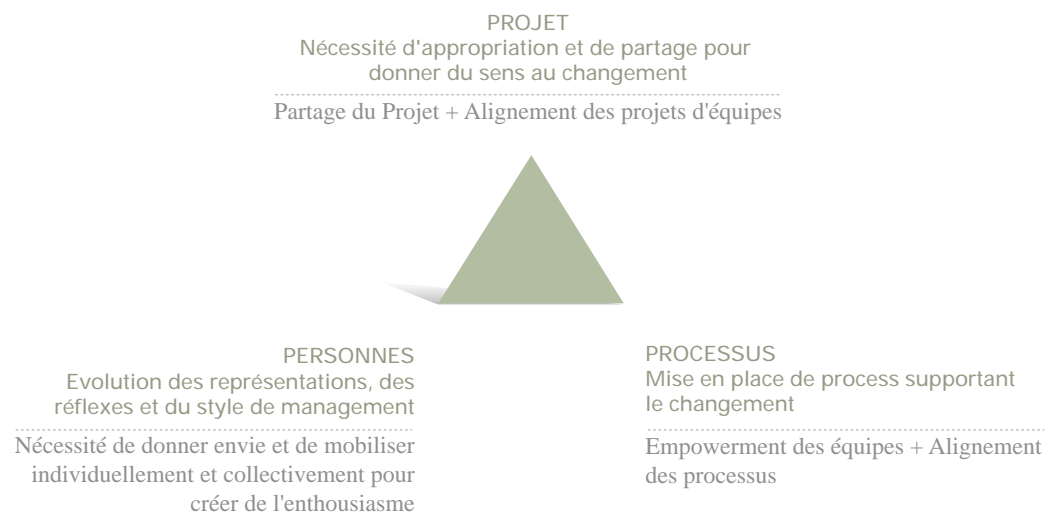
Dans les démarches d'évolution culturelle, les individus sont fortement remis en cause. Il est donc capital de prévoir des programmes de formation qui répondent à leurs besoins, afin qu'ils développent une aisance et une confiance dans le nouveau style. Au delà, la mise en place de programmes de formation constitue un message fort.

Elaboration d'un tableau de bord

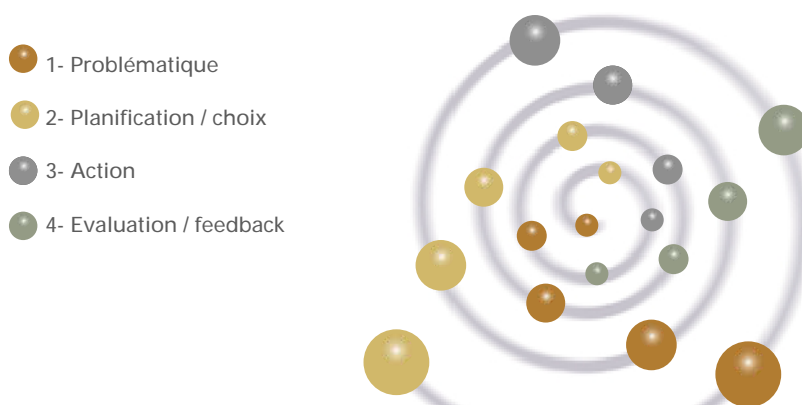
Un tableau de bord simple, composé d'indicateurs pertinents et largement communiqué permet de suivre les progrès de la diffusion de la nouvelle culture dans l'entreprise. Cela constitue un outil de pilotage utile et crédibilise la démarche auprès de l'ensemble des collaborateurs.

Synthèse

Pour faire évoluer la culture il faut agir aux 3 niveaux simultanément et de façon cohérente :



UNE DEMARCHE POUR ACCELERER CETTE EVOLUTION CULTURELLE

**Une approche du changement culturel**

- Le changement culturel ne peut s'imposer, il ne peut se faire en une fois, il n'est jamais fini.
- Le véritable objectif est de rendre les équipes responsables de leur propre changement et habiles à le gérer. Au delà de l'action de changer, il s'agit de développer un état de changement dans l'entreprise où chacun est habile à vivre et gérer son changement.
- Le changement culturel fonctionne en spirale. Le cycle : analyse, recherche de solutions, mise en œuvre, feedback, est de plus en plus large, implique de plus en plus de personnes, sur des sujets de plus en plus complexes.
- Le changement culturel fonctionne par contamination multiple. Il s'agit au départ d'impliquer les équipes les plus dynamiques à plusieurs endroits dans l'entreprise, de braquer les projecteurs sur elles en montrant en quoi elles contribuent au succès et d'élargir le cercle au rythme approprié.
- Les premiers cycles sont décevants. On est toujours déçu par la production des équipes impliquées. Quelques experts feraient mieux et plus vite. Mais tout changement est un apprentissage. Il est important de revenir alors à l'objectif : le changement d'état (l'entreprise gère son changement), plutôt que l'action (l'application du plan décidé par la direction, quelques experts et des consultants).

Les conditions de réussite du changement culture

- L'équipe de direction est porteuse de la démarche et en assure le leadership.
- Sensibiliser au pourquoi des pressions de changement afin de donner du pouvoir de compréhension et d'analyse sur la situation.
- Donner un sens aux changements au sein d'un projet partagé. Dans un contexte de changement accéléré il faut créer de nouveaux repères.
- Créer des processus souples adaptatifs puis donner aux équipes le pouvoir de les faire évoluer en fonction des besoins dans un principe de subsidiarité.
- Mettre en cohérence avec le projet décliné en objectifs les systèmes, l'organisation et les processus de fonctionnement (« alignment »).
- Mettre en place des zones d'expérimentation à travers des projets pilotes, des tests, etc. Donner le droit à l'erreur.
- Organiser le partage des expériences et la diffusion des meilleures pratiques.
- Maintenir un bon équilibre entre la pression et le rythme de changement et l'écoute des besoins des équipes.
- Supporter et assister les individus dans leur cheminement personnel, favoriser l'expression du doute et des angoisses, les responsabiliser dans leur démarche d'apprentissage et leur fournir les outils nécessaires.
- Reconnaître et valoriser les efforts et les progrès réalisés, même si ils sont petits au départ.
- Et surtout : ne pas se décourager. Le changement culturel est avant tout un apprentissage, les premiers résultats sont toujours décevants.
- Prévoir que certains individus ne pourront pas vivre le changement, prévoir des solutions de repli pour eux.



Pour plus d'information, pour le plaisir d'échanger ensemble à partir de vos propres expériences, n'hésitez pas à nous contacter.

Canada
Groupe Martin Forest et Associés inc.
912, chemin St-Louis, Sillery
(Québec) G1S 1C5

Téléphone : 418-684-2383
Télécopieur : 418-684-2378

France
Groupe Forest France sarl.
83, boulevard Berthier
Rez-de-Chaussée, 75017 Paris

Téléphone : 01.44.40.10.99
Télécopieur : 01.44.40.10.11

Personne-contact : Jean-François Rougès | jfrouges@groupe-forest.com