

# La croissance durable par le service



Décembre 2009



# Sommaire

Avant-propos .....	p 3
Engager les entreprises sur la voie de la croissance durable.....	p 4
Six recommandations pour une croissance durable par le service .....	p 7
La transformation de l'entreprise et de son écosystème.....	p 8
Les impacts stratégiques.....	p 12
La valorisation du capital humain et la qualité de service ou la reconquête des salariés .....	p 15
L'innovation de service et les nouvelles technologies entre réalité et utopie .....	p 19
Remerciements.....	p 22
Institut Esprit Service .....	p 23



# Avant-propos

**La place croissante du projet de service dans la politique de l'entreprise** apparaît aujourd'hui avec encore plus d'acuité comme une condition forte pour renforcer sa compétitivité, modifier positivement la structure de son revenu, créer la confiance, repenser le management. Quel que soit son secteur d'activité, le service innovant, utile, performant et porteur de sens sera un atout de plus en plus différenciant sur les marchés en France et à l'international et un apport de richesses pour l'homme et l'entreprise.

**Le contexte de crise structurelle** affecte les entreprises, les salariés, les clients et l'ensemble des parties prenantes. **Il invite à repenser leurs espaces de relations et leurs modalités d'actions.** Crise financière, crise économique mais également crise identitaire, de valeurs et de confiance, font que les marchés, les acteurs économiques et les modèles d'entreprises se transforment en profondeur pour mieux préparer les défis à venir, en crise durable ou en après-crise.

L'Institut Esprit Service apporte la vision de ses adhérents, grandes entreprises et entreprises patrimoniales de tous secteurs d'activité, aux dirigeants qui sont en recherche de pistes de réflexions pour leurs propres organisations. Ce document est un élément de réponse pour renforcer la compétitivité de chacun, source de croissance durable, mais aussi un appel à construire ensemble des visions nécessairement renouvelées.

Hervé Frapsauce  
Président de l'IES

# Engager les entreprises sur la voie de la croissance durable

De profonds bouleversements économiques et sociétaux sont en marche. L'instabilité de l'environnement affecte les entreprises et l'ensemble des acteurs économiques qui s'interrogent sur les nouvelles pistes de progrès. La réflexion s'accroît sur la frontière entre le cœur de métier et les activités périphériques qui concourent à la création de valeur, sur les nouvelles compétences et sur les modes et natures de relations avec les parties prenantes. C'est tout l'enjeu de la croissance durable qui associe la recherche de compétitivité pour les entreprises, levier de la richesse du pays, la dimension humaine par la mise en valeur du capital humain de l'entreprise, le renforcement d'un capital confiance avec les partenaires, enfin le passage à une économie durable et vertueuse.

Nous ne sommes qu'au début de ces transformations des organisations. L'évolution progressive en sera profonde dans la mesure où l'engagement pour une croissance durable invitera l'ensemble des acteurs à faire plus et mieux ensemble.

*Pour illustrer ces éléments nouveaux de contexte, nous avons sollicité Jean-Paul Bailly afin de nous apporter sa vision stratégique sur ce que signifie, pour le Groupe La Poste, une croissance durable par le service.*

Jean-Paul Bailly, Président, Groupe La Poste

*« Le Développement Responsable est au cœur de l'ambition de service du groupe La Poste »*

Grande entreprise publique réalisant plus 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires, s'appuyant sur le professionnalisme de 296 000 collaborateurs à travers les 40 pays où il est présent, le groupe La Poste fonde la stratégie de ses trois Métiers - le Courrier, le Colis/Express, La Banque Postale - et de son réseau de bureaux de poste sur le Développement Responsable.

Cette démarche est au cœur de notre ambition : devenir un grand groupe européen performant proposant des services de qualité à nos clients - particuliers, entreprises et territoires - fondés sur la confiance, la qualité de la relation de service, la considération de la personne et l'innovation. La Poste est ainsi engagée dans une modernisation jamais connue, sans renier ses valeurs ni ses missions de service public.

Pour réussir l'évolution d'une culture de production à une culture de service, une organisation décentralisée et responsabilisante, ainsi qu'une philosophie du management fondée sur le sens, le soutien et le suivi « les 3S », sont nécessaires. Il faut tout à la fois tracer le cadre mais laisser une large place à l'initiative et à la créativité des équipes, afin de leur permettre d'exprimer au quotidien leur engagement dans la réussite de notre projet de service.



## L'engagement sur la qualité de la relation client est la composante clé d'une culture de service pour une performance durable

La confiance est au cœur de la relation de service de La Poste, qui bénéficie d'un capital confiance élevé. Elle est une « entreprise qui inspire confiance » pour 89% des Français (Baromètre TNS Sofres/La Poste, avril 2009), et est citée spontanément en tête (avec EDF) des entreprises en qui les Français ont confiance (Top Com TNS Sofres, 2009). Toutefois, ce capital peut être fragilisé par des dysfonctionnements du service qui peuvent devenir de véritables destructeurs de confiance.

Pour renforcer la relation de confiance, le groupe La Poste met en œuvre une démarche d'engagements, fondée sur l'écoute de ses clients, des associations de consommateurs et des postiers. La Poste a pris, en 2009, 5 engagements destinés à être enrichis à mesure de l'avancement du projet de service :

- › Adresser annuellement aux clients une information sur ses services ;
- › Donner accès à l'information sur les conditions de distribution du courrier ;
- › Assurer une deuxième présentation des courriers recommandés sur simple demande du destinataire ;
- › Améliorer le traitement des réclamations ;
- › Réduire le temps d'attente dans les 1 000 plus grands bureaux de poste, à 9 minutes fin 2009 et à moins de 5 minutes pour les opérations rapides (dépôt/retrait de courrier ou colis).

L'innovation de service constitue un levier essentiel de la satisfaction de nos clients. Nous avons déployé un Service Consommateurs multicanal permettant d'accéder à distance à l'ensemble de nos services. Dans nos bureaux, de nouveaux espaces de vente sont créés, selon un modèle d'accueil proactif où le guichet a disparu : 95% des clients sont satisfaits de la prise en charge. Dans le même temps, l'attente a été diminuée de moitié en un an.

Ces succès alimentent la fierté de tous les postiers et renforcent leur confiance dans leur capacité à réussir le projet de service. L'innovation de service permet également au Groupe de développer des synergies entre ses métiers et de développer de nouveaux moteurs de croissance. Dernier exemple en date : la Box e-commerce, solution de création de site Internet pour les professionnels, associant tous les métiers du Groupe dans une même offre innovante.

Mais c'est surtout dans l'esprit de service de chacun des postiers que réside le facteur clé de succès de notre politique de qualité de la relation client. Cet esprit de service correspond à un ensemble de valeurs, d'attitudes clefs, de compétences, qui permettent de construire dans la durée une relation client de qualité, fondée sur la confiance, sur l'engagement et le professionnalisme des postiers. Défini avec les postiers eux-mêmes, l'esprit de service est une dimension à part entière de la marque La Poste. En interne, l'esprit de service, c'est aussi la relation du manager avec chaque membre de son équipe.

## La considération de la personne constitue la pierre angulaire de notre modèle social et de notre stratégie d'employeur développeur

La démarche « Employeur développeur » est l'une des composantes du modèle social de La Poste, construit avec les partenaires sociaux. Elle est fondée sur la qualité de l'emploi, privilégiant l'emploi durable, et va de pair avec des organisations qui permettent de s'adapter à la charge de travail. Dans ce cadre, l'investissement en formation est particulièrement important. Ainsi, en 2008, plus de 50% des postiers ont suivi au moins une formation et près de 700 000 jours de formation ont été délivrés.

Pour réussir le service et créer un climat de confiance interne, les managers doivent prendre en compte la situation individuelle de leurs collaborateurs. Avec l'évolution nécessaire du statut de La Poste, j'ai demandé à chaque manager de témoigner encore plus de considération aux femmes et aux hommes de l'entreprise.

Dans cette même logique, La Poste s'est dotée d'un «Observatoire de la Santé» en 2008, pour suivre l'évolution de la santé des postiers, identifier les facteurs de risques et construire des plans d'actions appropriés.

Par ailleurs, la diversité et l'égalité hommes-femmes représentent deux enjeux de premier plan. Fiers d'avoir obtenu les labels Diversité et Egalité, nous agissons en faveur du recrutement de personnes handicapées et de l'insertion professionnelle des personnes issues des quartiers sensibles.

## Les engagements environnementaux et sociétaux constituent un socle générateur de progrès

Troisième volet de notre stratégie de Développement Responsable, notre engagement environnemental et sociétal correspond aux valeurs de La Poste, répond aux attentes nouvelles de nos clients et de la société et constitue un levier essentiel pour inscrire notre performance dans la durée.

Le groupe La Poste contribue aux objectifs nationaux et européens de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES). Avec près de 60 000 véhicules, plusieurs dizaines de milliers de deux-roues, et plus de 16 000 sites, La Poste fait du transport et de l'immobilier ses axes prioritaires de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Notre objectif est de diminuer le volume de nos émissions de 12 % d'ici fin 2012 (par rapport au niveau atteint en 2007) : moins 15 % pour les transports et moins 9 % pour l'immobilier.

En ce qui concerne les transports, La Poste contribue au démarrage d'un plan de déploiement massif de véhicules décarbonés et a créé en 2008 une filiale, MOBIGREEN, chargée de promouvoir l'éco-conduite (à laquelle sont formés les postiers) auprès d'une clientèle externe, notamment les collectivités territoriales et les gestionnaires de flottes d'entreprise.

A travers la conception de nouveaux produits, il s'agit de mieux répondre aux attentes environnementales des clients. Ainsi, nous privilégions les encres végétales, le carton et le papier recyclé ou responsable, c'est-à-dire issu d'arbres gérés de manière à ne pas épuiser l'écosystème.

**La stratégie de Développement Responsable du groupe La Poste s'appuie sur le cercle vertueux de la performance et de la confiance. La réussite vient en effet renforcer la confiance, qui elle-même stimule encore davantage la mobilisation des équipes pour un dépassement des performances.**



# Six recommandations pour une croissance durable par le service

La croissance durable par le service garantira la compétitivité de nos entreprises. La mise en œuvre de tout ou partie des six recommandations permettra de relever le défi.

- 1 Rechercher plus de sens et de valeurs de service pour engager l'entreprise sur la voie de la croissance durable et en démontrer les bénéfices pour le client, le collaborateur et l'ensemble des parties prenantes.
- 2 Repenser l'analyse de la valeur de l'entreprise en l'étendant à la chaîne de service et à l'ensemble de son écosystème (clients, partenaires, collaborateurs, prestataires, fournisseurs).
- 3 Stimuler les capacités d'innovation de service autour du développement durable et des nouvelles technologies, sources de différenciation et de compétitivité sur les marchés.
- 4 Investir dans l'humain, dès le recrutement et l'intégration, et dans les transversalités pour donner plus de valeur aux compétences de management et déployer une politique de service durable.
- 5 Adapter l'offre de services et l'organisation de l'entreprise en regard des évolutions et des ambitions de chaque client autant que des défis sociétaux.
- 6 Renforcer le capital confiance de l'entreprise avec les clients - particuliers, entreprises et acteurs publics - et l'ensemble des parties prenantes par la qualité de la relation humaine.

# La transformation de l'entreprise et de son écosystème

La transformation vers le service des entreprises, tous secteurs d'activité confondus, impacte fortement leur écosystème et notamment leurs relations et interactions avec l'ensemble des parties prenantes (clients, prestataires, fournisseurs, partenaires, organisations professionnelles, concurrents, autres têtes de réseaux, associations d'utilisateurs, ...).

## Plusieurs facteurs expliquent ces impacts sur l'écosystème de l'entreprise :

- › La nécessité de repenser le sens de l'entreprise et de ses métiers. Créateur de lien, le service trouve ses fondements dans le rôle économique, social et environnemental exercé par l'entreprise avec les acteurs humains et économiques, internes et externes, qui l'entourent.
- › Les services répondent à des logiques de production en temps réel et en situation, imbriquant une chaîne d'acteurs : collaborateurs, clients, prestataires, fournisseurs, partenaires, ... qui œuvrent ensemble pour satisfaire le client final par rapport à des engagements pris ensemble.
- › La transformation vers le service des entreprises passe souvent par le développement de services innovants ou d'innovations de services et de nouvelles activités au sein des entreprises. Ces activités associent une pluralité d'acteurs souvent complémentaires à l'écosystème du cœur de métier historique de l'entreprise. L'enjeu sera de consolider le nouveau positionnement de l'entreprise, ses nouveaux métiers, ses nouvelles compétences. Plusieurs moyens sont possibles pour cela, par exemple l'identification des évolutions et de leurs impacts sur l'ensemble des clients, fournisseurs et prestataires (leurs relations avec l'entreprise pourra par ailleurs évoluer) ou encore le recours aux partenariats pour favoriser le développement et les économies d'échelle.

Chaque acteur de l'écosystème de l'entreprise est ou sera impliqué à des degrés divers dans la transformation de service de l'entreprise.

### Pascal Grangé, Directeur Général Délégué, Bouygues Construction

Bouygues Construction, filiale du Groupe Bouygues, est un des leaders mondiaux dans les domaines du bâtiment, des travaux publics, de l'électricité via ETDE et du Facilities Management via Exprimm et Ecovert FM.

**La transformation de Bouygues Construction se caractérise par une recherche permanente de valeur acquise en observant ses clients, entreprises, administrations et particuliers.** Cette recherche permanente de valeur a donné naissance, en complément du métier de construction, aux métiers du financement dans les années 80 puis aux métiers de maintenance et Facilities Management à partir des années 90.

« Cette optimisation de valeur naît de la courbe d'expérience acquise au contact des clients, d'une observation permanente de leurs comportements et attentes et d'une prise de responsabilité accrue autour de la construction de bâtiments et ouvrages. »

L'enjeu est d'apporter de la valeur en se mettant au service de l'écosystème de l'entreprise qui évolue en fonction de ses responsabilités et métiers. Un écosystème centré autour des utilisateurs directs et indirects, des investisseurs, des constructeurs, financiers, mainteneurs. L'enjeu est d'être intelligent au côté des clients, de générer de la confiance et de l'accompagner dans l'expression de ses besoins pour, en tant que partenaire, lui apporter et créer de la valeur.



Ceci nécessite de faire évoluer les équipes pour les transformer en « chefs d'orchestre », chefs de projets, partenaires et proches du métier de leurs clients. Cela nécessite également de développer de nouvelles compétences en fonction des nouveaux services apportés aux clients, notamment ingénierie financière, juridique et sociale.

La recherche de valeur est un socle de développement quotidien aiguisé par de nouveaux enjeux tels que par exemple ceux liés au développement durable. En effet selon le périmètre couvert par la chaîne de valeur - construction seule ou conception avec construction et exploitation - la nature des services proposés autour du développement durable, la valeur et la responsabilité portées sur la durée du projet, différeront fortement.

**Le rôle des clients, particuliers, entreprises, acteurs publics, est bien sûr prédominant. Ils sont souvent à l'origine de ces transformations de service en jouant un rôle d'impulsion et tendent de plus en plus à orienter l'organisation des entreprises :**

- › Leurs demandes évoluent vers plus de services, plus de relations à valeur ajoutée ;
- › La coproduction et le co-développement des services s'amplifient et offrent aux clients choix et autonomie (ex. enregistrement et cartes d'embarquement sur mobile...);
- › Les clients sont de plus en plus informés et sensibles aux réseaux d'influence, par le développement des nouvelles technologies, des forums, des plateformes d'échanges ;
- › L'écoute et la veille permanente des attentes des clients entreprises, acteurs publics et particuliers se sont fortement professionnalisées dans les entreprises à travers le développement d'espaces d'échanges et de confrontation d'idées (forums clients, enquêtes, ...). Elles recherchent leur fidélisation par des résultats de service sur la base d'engagements répondant à leurs attentes. Cette posture nécessite une remise en question régulière de l'offre de services.
- › L'influence des clients insatisfaits s'est accrue nécessitant le traitement proactif des réclamations clients ou dysfonctionnements de l'entreprise (inévitables sur de gros volumes).
- › Le client final particulier est de plus en plus au centre de toutes les attentions. Toute entreprise est concernée, y compris les entreprises positionnées sur le B to B dans des environnements de services qui incitent toute l'organisation à viser aujourd'hui la satisfaction de l'utilisateur consommateur final.

### **Philippe Laulanie, Responsable Distribution Retail Banking, BNP PARIBAS**

Le retail au sein de BNP Paribas regroupe 70% des effectifs de BNP Paribas soit plus de 120 000 collaborateurs à travers 52 pays et représente aujourd'hui environ 60% du PNB de la Banque. L'intérêt du retail banking est, entre autres via la récurrence de ses activités, de servir d'amortisseur en période de crise. Et de fait, dans la période, cette activité se confirme solide et porteuse d'opportunités même en ces temps de crise. Depuis août 2008, l'entité Retail Banking BNP Paribas a été créée afin d'accélérer le développement et la cohérence d'ensemble des activités en dotant le Groupe d'une gouvernance spécifique dans le but de générer et d'optimiser les synergies au sein des différents métiers et territoires « Retail » du Groupe. Cette nouvelle structure vise à faciliter la mutualisation des savoir-faire et le pilotage du développement commercial du groupe dans la banque de détail. L'industrialisation et le partage des grands investissements seront également favorisés.

A la fin des années 1990, nous avons été confrontés tant à de nouveaux concurrents type banque directe en ligne, qu'à des évolutions technologiques fortes (Internet, télécommunications, ...) et enfin qu'à de nouvelles attentes venant de notre clientèle. Nous avons donc entrepris de faire du multicanal intégré une stratégie de distribution et à la décliner autour des processus vus par les clients afin de prendre à contre-pied les modèles à canaux juxtaposés et de développer un réel modèle multicanal intégré autour d'une vision unique et partagée du client et de ses besoins. Pour multiplier nos contacts et développer la notion de service, **nous avons donc cherché à repenser les processus et la banque autour du client**. Nous avons pu ainsi intégrer cette relation client au meilleur coût et avec une plus grande cohérence entre tous les canaux, ceci en visant la complémentarité et non la concurrence. Ainsi, désormais nous arrivons à toucher davantage de clients et de manière beaucoup plus ciblée et, en intensifiant notre relation, nous arrivons à fidéliser de plus en plus de clients et ainsi à générer une croissance soutenue du PNB. En intensifiant progressivement notre relation avec nos clients nous avons réussi à être pour eux une banque de référence au quotidien, qui délivre un service de qualité et qui gère, de manière intégrée et proactive, des contacts personnalisés, cohérents et complémentaires sur l'ensemble des canaux.

Nous souhaitons répliquer ces acquis multicanaux au sein de l'ensemble de Retail Banking. A ce titre, nous avons identifié 4 axes principaux de réplification : les segments (small business, private banking...), les métiers, les territoires et les éventuelles opérations de croissance externe. Concernant les métiers, nous sommes en train de réfléchir pour trouver à maximiser les synergies avec nos services financiers spécialisés et nos activités d'assurance. Le débat reste ouvert sur la juste délimitation des frontières, d'une part entre retail et corporate, d'autre part entre les lignes d'activité de type cash management, trade,... pour les entreprises, là où les problématiques ne sont plus vraiment celles du mass market retail. C'est toute la question de l'intégration du modèle entre production et distribution. Concernant les métiers spécialisés monoline, nous sommes convaincus que de fortes synergies peuvent être développées en s'appuyant sur le modèle relationnel.

### Le rôle des prestataires de services évolue avec des attentes croissantes en termes de qualité de services, connaissance du consommateur final, apports d'économies globales, pro activité et innovation de services :

- ▶ Les fournisseurs de services sont fortement impliqués dans la production du service, réalisée en temps réel par une chaîne d'acteurs internes et externes.
- ▶ Le recours à l'externalisation de services et fonctions qui ne sont pas du domaine du cœur de métier pour l'entreprise s'est fortement développé (Facilities Management, Restauration Collective, Informatique...). Ces externalisations confèrent un rôle majeur aux prestataires de services dans la vie quotidienne et la satisfaction des collaborateurs, clients et clients de leurs clients.
- ▶ Les entreprises incitent leurs fournisseurs de services à être proactifs dans leur innovation de service, résumé par un slogan « Soyez intelligents à nos côtés ». Certaines entreprises mettent en place des politiques de soutien de l'innovation pour leurs fournisseurs et sous-traitants.
- ▶ Enfin les marchés de services tendent à être plus étendus afin de bénéficier d'une large couverture d'offres d'entreprises, seules ou en groupements, et de générer des économies d'échelles sur l'ensemble de la prestation. Cette structuration amont du marché fournisseurs impacte tous les acteurs dans leurs positionnements vis-à-vis de leurs concurrents, de leurs clients, ... , donc leur propre écosystème.



### Gilbert Réglier, directeur général, Cofely, GDF SUEZ

Cofely, entreprise de service en efficacité énergétique et environnementale, fait partie de GDF SUEZ Energie Services, l'une des six branches d'activité du groupe GDF SUEZ. A travers l'ensemble de nos métiers, nous apportons à nos clients des solutions pour mieux utiliser les énergies et réduire leur impact environnemental.

Les clients entreprises et collectivités nous demandent en priorité un apport de valeur qu'ils ne possèdent pas en interne pour gérer l'énergie : un pilotage de la performance (reporting, plans de progrès) et la garantie d'un coût global maîtrisé et du personnel qualifié, partie intégrante de notre cœur de métier. Ils attendent un engagement de résultats qui leur assure un niveau de service, et plus encore, un apport d'intelligence et de compétences dans l'organisation, les systèmes d'information et le pilotage global de la fonction externalisée. La recherche de performance de service et l'apport de prestation sur-mesure sont des leviers qui créent la confiance avec les clients. A titre d'exemple, le facilities management, qui illustre notre politique d'élargissement et d'intégration de services, est une réponse à ce souhait des clients de pouvoir disposer d'un interlocuteur unique et responsable.

**En résumé, et cela est d'autant plus vrai dans le contexte de crise économique, nos clients qu'ils soient acteurs publics ou entreprises recherchent des solutions de services complètes assises sur une véritable relation de proximité**, qui leur apportent confort et tranquillité d'esprit, pour pouvoir se concentrer sur leur propre développement.

### Compte tenu des évolutions liées aux services (chaîne d'acteurs, imbrications croissantes, réactivité et pro-activité plus fortes, ...), l'existence, les missions et les rôles des partenaires évoluent :

- › Les clients et fournisseurs proches tendent à évoluer vers une relation partenariale avec l'entreprise afin de construire, dans un climat de confiance et sur la durée, des services innovants pour les clients finaux.
- › Les projets de services stratégiques du secteur public sont étudiés et construits au travers de partenariats, notamment les partenariats publics privés permettant aux acteurs économiques de construire ensemble une offre globale sur la durée, co-investie, économiquement optimisée.
- › Le partenariat s'avère également une solution optimisée pour développer de nouvelles activités sans avoir recours à la croissance externe qui peut se révéler coûteuse et moins flexible.

### *Pour aller + loin*

- › Comment prenez-vous en compte l'évolution de l'écosystème de l'entreprise lié au service (clients, fournisseurs, concurrents, partenaires, groupement ou association professionnelle) ?
- › En quoi la crise actuelle modifie vos relations avec ces parties prenantes ?
- › Quels changements dans l'organisation de l'entreprise engagez-vous pour la transformer vers le service (impacts sur les cycles de décision, sur la culture de l'entreprise, les processus, les profils de compétences, la gouvernance ...) ? Rencontrez-vous des difficultés ?
- › En quoi le développement de services change votre modèle économique et la structure de vos revenus ?
- › Développez-vous la culture de service à tous les niveaux de l'entreprise (si non, expliquez quels niveaux sont non-concernés) ? Est-ce vendre auprès de la communauté financière ?
- › Comment appréciez-vous la valeur attendue par les clients ? et l'écart avec la valeur perçue ?

# Les impacts stratégiques

La part croissante des services au sein des entreprises a des conséquences fortes sur la stratégie, l'organisation et le modèle économique et social des entreprises. Compte tenu de la nature et de l'étendue de ces conséquences, il est important de définir précisément l'ambition de cette transformation et le projet de service associé.

## Ce projet de service se caractérise par des volets liés à :

- › La stratégie de l'entreprise sur un périmètre donné
- › Le positionnement cible de l'entreprise basé sur ces nouvelles activités
- › L'organisation associée
- › L'offre de service commerciale, marketing, technique, logistique, ... de l'entreprise (ses facteurs différenciant, forces, faiblesses éventuelles, ...)
- › Le modèle économique associé (impact CA, marge, trésorerie, analyse de valeur, ...)
- › L'impact sur les différentes cibles de clients
- › Les impacts humains et sociaux au sein de l'entreprise
- › L'impact sur les fournisseurs, concurrents, partenaires, ...

Un projet de service nécessite une forte communication et un accompagnement de proximité auprès des acteurs concernés afin d'expliquer à chacun le sens de cette transformation. L'ensemble des collaborateurs de l'entreprise est impliqué quels que soient leurs rôles et positions, les clients sont la cible de cette transformation, les fournisseurs en sont les acteurs, ... L'enjeu est de partager avec chacun d'eux le sens de cette évolution stratégique de l'entreprise. Cette phase de pédagogie et d'échanges nécessite du temps et de la constance sur la durée pour conduire cette transformation stratégique d'entreprise.

La période de crise que nous traversons agit en profondeur sur la vie des entreprises. Elle peut accélérer pour certaines la transformation afin de se concentrer sur de nouveaux secteurs porteurs de développement ; stopper les services les moins efficaces ; recentrer vers les activités à plus forte valeur perçue ; optimiser les coûts de développement et d'opération liés aux services et la répartition des rôles entre les services réalisés par les collaborateurs de l'entreprise ou externalisés. Ces phases mouvementées requièrent plus encore de se concentrer et de communiquer sur le sens du métier de l'entreprise et de sa transformation vers le service.

### Jean-Pierre Letarte, Président, Ernst & Young France

La notion de service a aujourd'hui imprégné les entreprises les plus traditionnelles. La vente d'un produit isolé disparaît peu à peu. Chaque produit vendu est indissociable des services qui l'accompagnent. Les services sont plus lisibles que les produits. On passe d'un mode « propriétaire » à un mode « usage ». Si hier on fabriquait des voitures et on construisait des logements, aujourd'hui, on fait du time sharing ; c'est-à-dire que le service continu prend le pas sur l'achat d'un instant. La présence récurrente au côté du client est sans doute le levier le plus fort pour développer la croissance par le service.

**Cette crise nous a confortés dans notre volonté d'établir avec nos clients une relation continue et de confiance.** Il faut revoir le schéma traditionnel de conseil aux entreprises qui veut qu'on mette ponctuellement



un consultant devant un problème rencontré. On observe que la valeur ajoutée apportée à nos clients croît proportionnellement avec notre implication continue dans le développement. Les meilleures relations avec les clients sont celles qui sont récurrentes. Nous développons cette capacité de challenge continu avec nos clients, cela aiguise l'intérêt mutuel que nous partageons. Nous apportons du conseil sans nous limiter à une simple force d'exécution. En effet, nos clients nous demandent des interventions intégrant plus de concret, et donc orientées vers les résultats (la culture du retour sur investissement...). De plus, dans la façon de délivrer le service, nos clients nous demandent de résoudre simultanément une multitude de problèmes complexes, alors que l'approche traditionnelle était davantage sur un mode de travail séquentiel étalé sur plusieurs mois ou années.

Les sociétés de service voient leur relation avec leurs partenaires commerciaux évoluer. Les clients demandent des services plus complets, plus rapides, plus efficaces et moins chers. C'est un modèle général dans beaucoup d'entreprises. Notre stratégie de firme pluri disciplinaire a été confortée par la crise sur trois points : l'interdépendance de nos différents métiers (audit, juridique, conseil...) impacte fortement notre culture de la responsabilité. Nous sommes à même de coordonner un large spectre de services complémentaires, notre culture de l'indépendance (et sur les métiers réglementés) s'applique également dans le conseil. In fine, cette stratégie de service a renforcé fortement la confiance qu'ont nos clients dans notre marque et auprès de nos collaborateurs. L'un des leviers qui fait la force du service – et a fortiori dans les activités qui sont les nôtres – c'est le travail sur la relation client. Notre métier s'appuie de plus en plus sur la création de confiance avec le client ; même la marque ne suffit plus à créer la confiance. On ne peut se développer en misant uniquement sur la force d'une enseigne. Il faut qu'il se soit créé une relation forte entre des équipes et un client. Notre principale différence sur le marché du conseil, c'est donc précisément ce contact entre le client et l'équipe.

**Préparer la sortie de crise nécessite d'anticiper et donc d'innover sur les réponses spécifiques que nous proposerons à nos clients quand les conditions seront favorables.** Ainsi, nous préparons de nouvelles manières de délivrer nos services à nos clients autrement et mieux. Il s'agit par exemple d'adapter notre offre et notre prix en améliorant nos coûts de production. Nous voulons faire des progrès sur la manière dont on vend nos services : on est parfois trop ambitieux, il faut toujours adapter la taille des réponses aux ambitions du client. Dans nos métiers, certains ont tendance à surproduire et, de fait à être trop cher. L'enjeu est de taille, car nos coûts de production sont directement liés à la qualité et aux expertises – parfois rares – de nos consultants. Or, on ne peut baisser le niveau de nos compétences. D'ailleurs, si on abaisse les niveaux d'expertise et les prix, on casse l'intérêt du métier. Nos clients n'accepteraient pas d'être orientés vers des prestations « fourre-tout » ou des conseils pré-formatés. Cette perte de valeur équivaldrait à les renvoyer à la consultation de pages Internet sur lesquelles les conseils standards sont éloignés des réalités complexes du client. Là où nous avons des sources d'économie à faire, c'est sur la maîtrise de nos coûts indirects et notre efficacité. **Nous sommes en cette période de crise dans un moment favorable pour inventer un avenir plus efficace dans nos missions.**

### Michel Dupiech, Vice Président de DES et Directeur Adjoint de la Division Services de DCNS

L'entreprise Défense Environnement Service (DES) illustre la transformation stratégique de deux leaders Veolia Environnement et DCNS qui ont décidé de s'associer fin juin 2009 pour créer une entreprise, dédiée aux services de soutien des sites militaires. Cette construction stratégique est née de la demande croissante de gestion des services de soutien de l'Etat, telles que la maintenance et l'exploitation des infrastructures de bases militaires.

Les deux entreprises DCNS et Veolia Environnement ont ainsi décidé d'allier leurs savoir-faire dans les domaines techniques, environnement et RH pour pouvoir accompagner ces évolutions de services du Ministère de la Défense.

DCNS apporte son expertise du secteur de la Défense, dans le suivi et la maintenance d'équipements industriels complexes et la conduite d'installations industrielles complètes telles que sur les bases navales de Brest et Toulon. Veolia Environnement apporte son expertise métier dans la maintenance industrielle (réseaux d'utilités, de production et de distribution d'énergies) et la gestion de sites (services aux occupants, nettoyage, transport, gestion des déchets...).

La création de DES a un impact sur l'ensemble de l'écosystème de DCNS :

- › Le développement de nouveaux clients associés aux trois Armées : Terre, Air, Mer ;
- › L'accompagnement des collaborateurs de DCNS qui rejoignent cette structure avec des formations aux services via l'Université Veolia Environnement et du coaching des dirigeants pour conduire ce changement ;
- › L'évolution des relations avec ses fournisseurs et partenaires de services, qui sont à présent articulés par DES pour toutes les prestations multi-services, multi-techniques.

La croissance des entreprises par le service passe par la capacité des entreprises à :

- › Se concentrer sur leur cœur de métier
- › Savoir opérer une bonne gestion des priorités
- › Savoir créer des structures dédiées aux services en mettant en place des partenariats.
- › Cela permet de créer de nouveaux modèles économiques (taux de marges différents entre les services et l'industrie) et de nouvelles organisations.
- › Savoir accompagner sur la durée le changement de culture nécessaire pour créer ces partenariats de services (la création de DES a nécessité plus de 2 ans de préparation entre DCNS, ses partenaires sociaux et le gouvernement).

### *Pour aller + loin*

- › Portez-vous un projet de service, une ambition de service pour votre organisation ?
- › Quelles sont vos opportunités de développement de nouvelles activités liées au service ?
- › En quoi l'offre de service est-elle considérée comme un facteur différenciant ?
- › Comment préparez-vous la sortie de crise et son impact sur les services pour l'ensemble des cibles clients ?



# La valorisation du capital humain et la qualité de service ou la reconquête des salariés

Quel que soit le service développé, la perception qu'en auront les clients dépend essentiellement des femmes et des hommes avec lesquels ils sont en relation. Dans ce contexte, tous les acteurs du service (et pas uniquement ceux en contact direct avec la clientèle) ont un rôle prépondérant dans la qualité de service réellement délivrée. C'est un défi d'engagement et de mobilisation générale de l'ensemble des salariés de l'entreprise. La différence entre deux compétiteurs se fera pour une part importante et croissante sur le capital humain.

## Particularités des services

Le service, même s'il est conçu dans une logique standardisée pour des raisons économiques, doit être ajusté, personnalisé en temps réel pour chaque client par les collaborateurs de l'entreprise. Leur rôle n'est plus seulement d'appliquer à la lettre une procédure mais plutôt de l'interpréter pour la faire correspondre aux attentes particulières, et toujours en évolution, des clients. C'est plus qu'une déclaration. Cela implique qu'ils disposent d'autonomie, de responsabilisation et de créativité dans l'exécution de leur métier de base, leur métier fondamental. De ce fait, les métiers de service impliquent que l'on donne du sens à l'action de chacun et que cet espace de liberté consenti permette de satisfaire la majorité des clients aux besoins de plus en plus différenciés. La condition de sa réussite en sera de trouver la cohérence et le bon équilibre entre le suivi des ratios de gestion et la reconnaissance des comportements qui satisfont les clients.

Cette politique nécessite l'engagement de chacun des collaborateurs et la mise en œuvre d'une organisation adaptée à des flux et des situations qui évoluent chaque jour. Cela n'est possible, d'une façon régulière et durable que si l'on conçoit le projet humain de son entreprise comme le miroir du projet de service offert aux clients. Sans cette symétrie des attentions, le service n'est pas suffisamment au rendez-vous.

**Le premier défi des métiers de service est donc cette évolution qui conduit de plus en plus à définir le management des acteurs du service comme une offre de service de management** : quelles sont les attentes de mes collaborateurs ? Quelles sont leurs actions ? Que dois-je faire en tant que manager pour rendre cela possible ? C'est au prix de cette qualité de management que les métiers de service sauront fidéliser les acteurs qui enchanteront leurs clients. **Le deuxième défi du monde du service est le modèle social. Innover dans le service, c'est concevoir une offre qui permette d'offrir un emploi de qualité.** La qualité de l'environnement du travail des collaborateurs et les conditions favorables au bon déroulement du service sont des convictions de plus en plus partagées et mises en œuvre dans les entreprises.

Les compétences dites comportementales, la motivation des salariés à faire évoluer leur façon d'agir deviennent des facteurs clés de réussite dans ces nouveaux environnements ; or ces compétences n'ont pas été jusqu'à présent premières dans le système de sélection, qui prévaut encore en France, des grandes écoles comme des universités, qui ont longtemps valorisé le quotient intellectuel plus que le quotient émotionnel.

### **Au moment du recrutement, l'esprit service du candidat est aussi important que ses connaissances métier.**

Ensuite, le parcours d'intégration puis de formation des nouveaux embauchés doit transmettre les connaissances nécessaires à l'exercice de l'autonomie et de la créativité face au client, tout en respectant les contraintes internes à l'entreprise. Même en période de tension sur l'emploi, les salariés ne sont plus dans la fidélité à tout prix à leur entreprise. Celle-ci doit, de ce fait, développer un système d'évaluation et surtout de reconnaissance, tant individuel que collectif, des qualités et compétences spécifiques aux métiers du service (comportement, juste équilibre entre personnalisation maximum et rentabilité industrielle, ...).

Les acteurs performants du service combinent deux types de compétences, d'une part, les techniques et expertises de leur métier et, d'autre part, l'esprit service, qui met en lumière une culture d'entreprise au service de tous. Cette double compétence leur ouvre deux axes de carrière : soit la carrière métier, soit la carrière service. C'est à l'entreprise de mettre en valeur cette double perspective pour fidéliser les meilleurs. De nombreuses entreprises valorisent et accompagnent cette évolution professionnelle en interne.

La valeur de l'entreprise est très étroitement liée à la valeur de son capital humain et de son capital client. La croissance par le service induit de la valeur ajoutée pour l'entreprise. Une culture service élevée permet de consolider le portefeuille clients et de développer de nouvelles parts de marché chez chaque client, ce qui augmente le capital client de l'entreprise.

### **La transformation vers les services ou le développement des services**

La transformation vers le service implique des changements significatifs sur les compétences clés dont l'entreprise a un besoin croissant. Développer les services nécessite une implication à tous les niveaux et dans toutes les fonctions de l'entreprise, c'est une évolution culturelle. Les moyens mis en œuvre pour accompagner cette mutation sont déterminants de la performance dans la durée.

Les directions générales et les managers doivent apprendre à modifier leur regard et leur écoute sur leurs collaborateurs, détecter ceux qui ont le potentiel à s'ouvrir à de nouvelles missions/fonctions et ceux qu'il faut accompagner par la formation notamment pour les aider à « franchir le pas » qui s'avère très difficile pour certains.

L'accompagnement du développement des services repose sur plusieurs leviers : le recrutement de profils adaptés (en interne et/ou en externe), la formation, le coaching des managers, des partenariats et par l'adaptation des outils d'évaluation de la performance.

### **La valeur du capital humain**

La croissance durable induit une performance sociale et économique des entreprises. La performance sociale provoque et accélère la performance économique, tout en invitant à une gestion des ressources humaines responsable. Au-delà d'une approche classique et prévisionnelle des effectifs et des compétences (GPEC), la nécessaire responsabilité en ressources humaines s'exprimera au travers de la qualité de l'employabilité, des relations et des conditions de travail, du management et un dispositif d'écoute et de dialogue des salariés (innovation participative). En effet, dans un contexte de crise et de perte de confiance, les salariés revendiquent des attentes en matière de bien être au travail, d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Ils souhaitent un management intergénérationnel et interculturel adapté et vecteur de reconnaissance et de considération.



La valeur du capital humain est un facteur d'attractivité important pour la génération qui intègre l'entreprise et notamment pour celle qui aura demain en charge le développement de la performance. Les entreprises de service devront prendre en compte ces paramètres et tendre vers un engagement de résultats.

Dans les métiers des services, les spécialistes de la gestion de l'emploi ont à faire face à deux difficultés majeures qui rythment leur quotidien : un grand nombre de personnes a des qualifications qui ne correspondent pas nécessairement aux besoins du marché ; point de paradoxe en ce moment, des métiers ayant un potentiel de croissance ne trouvent pas en nombre suffisant d'employés qualifiés (opportunités d'emploi manquées). La méconnaissance et le manque de valorisation des métiers de services pris dans leur globalité, même si elle tend à se réduire grâce à la mobilisation des organisations professionnelles et des entreprises du secteur des services, nuit encore à leur attractivité auprès des demandeurs d'emplois. C'est la force de l'exemple réussi et la qualité mise en évidence des pratiques sociales qui peuvent changer la donne en profondeur.

#### Jean-Pierre Letartre, président d'Ernst & Young en France

Notre système de management fonctionnait bien dans un environnement de croissance : la promesse d'évolution était claire et sans détour. Mais aujourd'hui face aux nouvelles difficultés économiques, nous nous interrogeons : comment tenir notre promesse et proposer un plan de carrière attractif ? Il faut conserver nos compétences et donc maintenir une promesse d'évolution. Il faut gérer la pyramide, par plus d'exigence. Dire les choses plus vite avec plus de transparence. Car nous avons deux risques majeurs pour nos activités : se retrouver en surcapacité et déplorer l'appauvrissement de nos compétences en laissant partir les meilleurs. Il y a une mise sous pression de notre modèle, il ne faut pas rester dans son bocal français pour ouvrir des opportunités. A cet effet, notre organisation plus européenne nous rend plus forts tout en développant chez nos collaborateurs des opportunités de mobilité auxquelles ils sont très attentifs.

Dans ces périodes charnières, le découragement peut atteindre certains collaborateurs. La motivation ne se décrète pas ! Il faut donner aux salariés l'envie de faire partager leur enthousiasme pour les missions qu'ils réalisent. La crise a fait évoluer les mentalités dans l'entreprise.

Pour cela, nous avons trois lignes directrices :

- › Nous restons cohérents dans notre management : dire ce qu'on fait et faire ce que l'on dit,
- › Nous renforçons la proximité et l'échange avec les équipes : plus on est globalisé dans un environnement incertain plus il faut être proche et donc renforcer sa communication interne,
- › Nous sommes plus transparents : l'opacité des objectifs et des décisions est le terreau de l'inquiétude et de la dissonance dans les équipes.

Ces trois modes d'actions réunis sont importants pour créer les conditions de la confiance.

Il faut dire les choses sincèrement. Par exemple, nous avons mis en place au printemps 2009 un plan social de départs volontaires. On l'a dit et on l'a fait ouvertement. Malgré quelques inquiétudes légitimes au départ, les équipes ont été sensibles à cette franchise... les clients ont aussi réagi en disant : « c'est courageux, au moins vous êtes clairs et transparents. »

Nous essayons également de développer des relations managériales d'avantages orientées du bas vers le haut. Je me suis personnellement investi dans des réunions en petit groupes pour développer des échanges avec de jeunes managers ou des équipes de consultants juniors. Dans les situations comme celles-ci, ce n'est pas grave de ne pas être sûr de l'avenir, ce qui est grave c'est de ne pas être confiant dans les actions qu'on a décidé. Il faut montrer sa conviction.

La situation économique nous a confortés dans notre mode de gouvernance sous forme de partnership. Cela a un fort impact sur la culture d'entreprise : **les associés sont des entrepreneurs, ils ont mis leur argent, ils sont solidaires les uns des autres et leur rémunération dépend à 100% du résultat.** Cet esprit d'entreprenariat irrigue l'ensemble des équipes car chacun peut devenir un jour associé sur la base de ses compétences, participer aux résultats et s'engager pour contribuer au succès de la marque Ernst & Young dans le monde.

Dans les métiers qui sont les nôtres, nous savons aussi que ceux qui un jour nous quittent pour d'autres projets deviennent les ambassadeurs de la marque. Entretien de bonnes relations avec ceux qui choisissent une nouvelle orientation en situation de crise développe une relation positive en interne et chez nos clients.

### *Pour aller + loin*

- > Quel est votre projet humain et social associé au projet de service afin d'accompagner la nécessaire transformation de valeurs et comportements managériaux de l'entreprise ?
- > Comment avez-vous traduit votre stratégie de service et le sens donné dans les métiers de l'entreprise ?
- > Intégrez-vous la vision, l'émotion liées au service dans le management de la relation client ? Ou est-ce un non sujet pour vous ?
- > Comment créez-vous les conditions d'autonomie et de confiance pour vos collaborateurs, clients et partenaires pour développer leurs rôles d'acteurs du service ?
- > Comment associez-vous toute la chaîne du management pour accompagner le changement ? Mettez-vous en place des indicateurs et alertes du climat social ?
- > Quelle est votre politique de valorisation du capital humain dans le cadre de cette transformation vers le service ?
- > Quels dispositifs proposez-vous pour accompagner cette transformation ?
- > Quels sont les impacts sur le recrutement, l'intégration, la formation, le parcours carrière, l'évaluation de la performance ?
- > Mesurez-vous la relation entre capital client, capital humain et valeur de l'entreprise ? Si oui, comment ?



# L'innovation de service et les nouvelles technologies entre réalité et utopie

L'innovation de service joue un rôle essentiel dans la création de valeur des entreprises. Elle est de plus en plus portée par les évolutions de l'environnement économique qui favorisent sa croissance et l'émergence de services innovants. L'implication des clients et des partenaires dans les processus d'innovation et de recherche de services et la richesse de la diversité en interne et en externe pour les parties prenantes de l'entreprise (cultures, langues, générations, ...) sont des leviers formidables d'innovations.

De même, l'interaction avec les clients crée les conditions favorables à la recherche de la bonne innovation adaptée aux usages et aux nouvelles attentes y compris sociétales des individus et des acteurs économiques. Entre réalité et utopie veut signifier aux entreprises de trouver le bon positionnement pour dépasser le stade de l'innovation de laboratoire qui ne trouverait pas son marché et donc en resterait au stade de l'invention. Les formes d'innovation de service et produit, de procédé, en marketing ou organisation concourent toutes à transformer le paysage des offres et par conséquent des pratiques. Il nous a semblé utile d'apporter des visions de dirigeants et d'entreprises résolument tournées vers la mise en place de nouvelles formes de relation avec leurs clients et leurs partenaires, avec et par la mise en place de politiques volontaristes d'innovation.

## **Henri Laurent, Directeur Général, SwissLife Prévoyance et Santé**

SwissLife est une société d'assurance résolument tournée vers l'innovation. Notre politique dans ce domaine, soutenue par le renforcement de notre culture de service, maille les nouvelles technologies et la création de services innovants. Notre offre s'adapte pour répondre aux évolutions rapides et fortes des comportements de nos clients. Ces démarches d'innovation ont également un impact fort sur nos partenaires commerciaux, renforçant la présence et la confiance en SwissLife. De plus en plus, la montée de leurs exigences en matière de services et la fragilité croissante du lien de fidélité entre les clients pris dans leur ensemble, et les entreprises font que la proximité de la relation et la qualité de service créent toujours davantage la différence. La perception de notre qualité de service s'est améliorée, faisant de SwissLife un acteur reconnu par les parties prenantes. Les derniers indicateurs de ressenti de nos clients sont favorables et nous apportent un levier de management avec nos équipes.

Pour cela, nous mettons nos forces, nos investissements et nos convictions dans une stratégie de relation client fondée sur les dernières innovations, avec par exemple l'utilisation, pour nos clients, de serveurs vocaux intelligents avec reconnaissance du langage naturel. Internet pour la partie Santé est aujourd'hui pour nous un vecteur de communication de contenu (c'est le cas de GuidHospi qui aide nos clients assurés à s'orienter dans le milieu hospitalier, avec un apport de conseils, expertises, informations ...) ainsi qu'un vecteur commercial. Un des enjeux de l'entreprise est aujourd'hui d'aller encore plus loin dans ces voies.

### Vincent Haentjens, Directeur Capital Clients, Total

La différenciation par le service est toujours aujourd'hui un enjeu essentiel pour Total. Si Les clients "ne venaient plus par hasard" dans nos stations grâce à nos investissements sur la qualité des produits et des services (accueil nouveau, attentions particulières, propreté irréprochable) force est de reconnaître que le marché en général et nos concurrents en particulier ont su à leur tour rattraper leur retard, **la qualité de service s'est désormais banalisée...** aujourd'hui un accueil parfait n'entraîne plus de satisfaction particulière du client, seul le non respect d'un service optimum entraîne la non satisfaction. La marque ne domine plus le client, **c'est le client qui a pris le pouvoir** sur la marque notamment grâce à internet. Cela se manifeste par une pression accrue sur les prix, des modifications de comportement de consommation, une récompense de la fidélité des clients de moins en moins acceptée en particulier dans nos métiers où taxe comprise, il est difficile de dépasser 0,5% de générosité sur un plein de carburant...

**Il faut réinventer notre relation client** pour retrouver des espaces de différenciation ; dématérialiser, innover, assister nos clients dans leurs déplacements, avoir un discours transparent sur nos marges, l'environnement, une approche cohérente de nos prix, bref mettre en place **une nouvelle value for money** répondant aux nouvelles attentes de consommation que la crise économique a cristallisée en 2008.

### Frédéric Babu, Directeur Marketing Experience Client, Air France-KLM

**Air France / KLM et le secteur aérien ont rencontré ces dernières années de nombreuses transformations de services structurelles parmi lesquelles :**

1. **L'impulsion de la déréglementation du trafic aérien et l'ouverture à la concurrence**, aux Etats-Unis au début des années 1980, puis en France au début des années 1990 ont donné lieu à la mise en place des premiers programmes de fidélisation des compagnies aériennes. Le groupe a ainsi travaillé en profondeur la connaissance client, la récompense des clients les plus fidèles et une offre de services associée, adaptée aux comportements des clients.
2. La deuxième phase, située vers les années 2000, se caractérise deux transformations structurantes :
  - › l'arrivée d'Internet et le développement de son usage permettant aux compagnies aériennes de diminuer leurs coûts de distribution et de développer la transparence sur les prix (vente sur Internet, mise en place de Bornes Libres Services, « yield management »/gestion des tarifs en fonction des disponibilités sur les vols, ...).
  - › le développement des compagnies aériennes low cost rendu possible par ces nouvelles technologies déclenchant l'apparition de nouveaux modèles économiques et à une nouvelle offre en matière de services aériens.



3. Enfin la crise vécue depuis 2008 a généré de nouveaux changements structurels dans les attentes et les usages des passagers (entreprises et particuliers). Les voyageurs sont plus que jamais à la recherche du meilleur rapport qualité / prix, prêts à accepter plus de contraintes pour voyager moins cher. Ils ont développé une sensibilité diversifiée par rapport aux services proposés par la compagnie aérienne : niveaux de confort, repas et boissons servis à bord, divertissement à bord, services après-vente et pro-activité, achat et services multicanaux (mobile, internet, ...)

**Ces transformations structurelles et fréquentes nécessitent pour Air France / KLM d'être en permanence en veille et innovation de services.** Cette innovation de services est ainsi portée par la Direction Générale du Groupe, par les salariés au travers d'un programme d'innovation participative, par la veille des équipes marketing, par la remise en question des équipes de développement interne via les fournisseurs et le marché, ainsi que par les échanges permanents avec les clients au travers d'enquêtes et de tests de nouveaux services.

Cette dynamique d'innovation a ainsi donné naissance ces derniers mois au programme Bluenity (1er réseau social des nomades avec plus de 100 000 adhérents à janvier 2010), au développement des m-services telle que la carte d'enregistrement sur mobile, à la nouvelle classe Premium Voyageur sur long courrier lancée sur New York en octobre 2009, à la refonte de l'offre moyen courrier à partir d'avril 2010, ...

### *Pour aller + loim*

- > Mettez-vous en place des processus d'innovation et recherche de services et au travers de vos clients et partenaires ?
- > Avez-vous intégré l'adéquation de votre diversité interne à l'évolution de la diversité de vos clients (cultures, langues, générations, ...) ? Si oui, comment ?
- > Internet et les outils de la mobilité sont – ils un levier stratégique à part entière, et donc majeur, ou un élément parmi d'autres ?

# Remerciements

L'Institut Esprit Service remercie tout particulièrement les dirigeants qui ont par leurs témoignages enrichi le présent document :

Frédéric Babu (AIR FRANCE – KLM), Jean-Paul Bailly (LA POSTE), Michel Dupiech (DCNS et DES), Pascal Grangé (BOUYGUES CONSTRUCTION), Vincent Haentjens (TOTAL), Philippe Laulanie (BNP PARIBAS), Henri Laurent (SWISS LIFE), Jean-Pierre Letartre (ERNST & YOUNG), Gilbert Régier (COFELY GDF SUEZ).

Le thème de la croissance durable par le service a rythmé le programme 2009 sous la conduite de Catherine Livernet, Jean-Jacques Gressier et Nicolas Thomazo.

## Membres de la Commission en 2009

Marc Alarent.....	LASER	Didier Lejeune.....	SCC
Christian Boillot.....	GRITA	Thierry Lemerle.....	POLE EMPLOI
Thierry Bonnet.....	SOFIP	Guy Lesoeurs.....	KERUX INTERNATIONAL
Pierre-François Chenu.....	ERNST & YOUNG	Catherine Livernet.....	CYMBL.O
Jean-Christophe Crépin.....	COMPASS GROUP France	Pascal Loudet.....	FACEO
Eric Fimbel.....	REIMS MANAGEMENT SCHOOL et conseiller scientifique IES	Marie Mazerat.....	BERNARD JULHIET TALENT MANAGEMENT
Patrick Fumagalli.....	VOGICA	Ghislain Missonnier.....	CERCLE HUMANIA
Muriel Garcia.....	LA POSTE	Jean-Pierre Plonquet.....	SWISS LIFE
Daniel Garouste.....	DCNS	Philippe Prot.....	VEOLIA
Jean-Jacques Gressier.....	ACADEMIE DU SERVICE ACCOR	Albert Quentrec.....	IGREC
Xavier Houot.....	ERNST & YOUNG	Denis Szkoebel.....	EXPRIMM BOUYGUES
Thierry Lafitte.....	CAPGEMINI CONSULTING	Alain Tedaldi.....	IES
Annie Lagrange.....	RATP	Nicolas Thomazo.....	SODEXO
Sylvie Latour.....	SNCF	Joëlle Wattier.....	SIN & STES



# L'Institut Esprit Service

Association loi de 1901 créée en 2003, **think tank du service**, l'Institut Esprit Service (IES) est présidé par Hervé Frapsauce. Son vice président est Patrick Miliotis. L'IES réunit les directions générales de sociétés (Grands comptes et entreprises patrimoniales) et organisations de tous secteurs d'activité. **La mission principale de l'IES est le développement, dans le privé comme le public, de réflexions, méthodes et outils de management du service.** Il a une vocation particulière à travailler au rapprochement des acteurs publics et des entreprises. 350 dirigeants participent activement à nos travaux.

L'IES fonctionne en commissions qui toutes ont une finalité de rayonnement (publications, études, événements, ...). **L'IES pilote un premier pôle B to B, externalisation et partenariat** qui sensibilise les décideurs privés et publics aux relations B to B, aux nouveaux partenariats et aux politiques d'externalisation. Ce pôle mène des réflexions sur les thématiques de pilotage financier et gouvernance, développement durable et business to business, facilities management, création de valeur, contractualisation. Il pilote aussi une commission Défense et une commission Santé. Enfin, l'IES crée pour 2010 deux nouvelles commissions la première sur le Public Business Act, la deuxième sur la gouvernance et les modèles économiques.

**L'IES pilote un deuxième pôle service et performance** qui recueille, analyse et diffuse les meilleures pratiques de service et stratégie de service. Il aborde dans des commissions dédiées les thèmes du management du service et de la valorisation du capital humain, des services innovants et de l'innovation de service prise dans sa globalité, de la croissance durable par le service, des stratégies de relation client et de la recherche de confiance, des partenariats stratégiques.

Les sujets sont choisis par ses adhérents.

## Nos dernières publications

- › La croissance durable par le service
- › Vers un nouveau pilotage financier des fonctions support
- › Neuf propositions pour de nouveaux partenariats entre acteurs publics et entreprises
- › Facilities Management au sein du Ministère de la Défense
- › Les bonnes pratiques du service au client
- › Externalisation : principes et méthodes
- › Les partenariats stratégiques
- › La relation client authentique
- › Recruter les managers de service
- › Reconnaître les managers et les acteurs du service
- › Facilities Management dans le secteur public



Contact

Alain Tedaldi - Délégué - Tél. 01 53 59 17 09

55 avenue Bosquet - 75007 Paris  
[www.institutespritservice.com](http://www.institutespritservice.com)  
[institutespritservice@medef.fr](mailto:institutespritservice@medef.fr)

