



ACADEMIE DU
SERVICE

**CULTURES
SERVICES**

13^{ème} édition
27 septembre 2019

PARTENAIRES



Châteauform'

Critizr.



kpam

ET AVEC LE SOUTIEN DE

S **sens du client**
.com

Rca | FACTORY

TRANSFORMATION ET SYMÉTRIE DES ATTENTIONS



 #CulturesServices

A l'occasion de l'édition 2019 de son colloque annuel Cultures Services, l'Académie du Service a choisi d'aborder "Les défis de la Symétrie des Attentions et les outils et solutions pour manager la transformation".

Au programme de cette journée riche en enseignements, des témoignages inspirants suivis de nombreux ateliers, ainsi que l'annonce du nouveau Label Symétrie des Attentions initié par l'Académie du Service.

Pour cette 13ème édition, l'Académie du Service a invité des speakers passionnés par leur métier et inspirés par :
"Les défis de la Symétrie des Attentions pour manager la transformation".

Retour sur les interventions de cette journée à travers les différents comptes rendus de ce livret et les actualités présentées à cette occasion.

DANS CE LIVRET, VOUS TROUVEREZ...

LES COMPTES RENDUS	P.04
1. PATRICK DESJARDINS : LE COMPORTEMENT GÉNÈRE LE COMPORTEMENT	P.05
2. CHÂTEAUFORM' : DONNER ENVIE ET DONNER DU SENS	P.10
3. COFIDIS : ACCOMPAGNER LES COLLABORATEURS FACE AUX INCIVILITÉS	P.13
4. CLUB MED : CONSIDÉRATION ET SYMÉTRIE DES ATTENTIONS	P.17
5. SOLVAY : TRANSFORMATION ET CULTURE DE L'AUTONOMIE	P.21
6. RENT A CAR : FAIRE PREUVE D'EXEMPLARITÉ	P.25
7. DECATHLON : RECONNAÎTRE SES FAILLES, SES CLIENTS ET SES COLLABORATEURS	P.29
8. LA SYMÉTRIE DES ATTENTIONS PAR MONIQUE CASTILLO, PHILOSOPHE	P.32
LES ACTUALITES DU COLLOQUE	P.38
1. LA SYMÉTRIE DES ATTENTIONS DEVIENT UN LABEL	P.39
2. LE MANIFESTE DE LA SYMÉTRIE DES ATTENTIONS	P.40
3. LOOKEY, UNE APPLICATION POUR MANAGER ET ANIMER L'EXPÉRIENCE CLIENT	P.41
LES PARTENAIRES	P.42



LES COMPTES RENDUS



Patrick Desjardins Conseil

LE COMPORTEMENT GÉNÈRE LE COMPORTEMENT

R, COACH AUJOURD'HUI

rdins

rdins Conseil



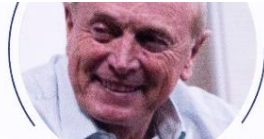
 ACADEMIE DU SERVICE

Pour ouvrir la matinée du colloque Cultures Services, l'Académie du Service a invité Patrick Desjardins, officier de l'Armée de l'air française pendant plus de 40 ans, devenu coach aujourd'hui. Dès son arrivée sur scène, un malaise se fait sentir dans la salle : sa voix ainsi que son discours sont hésitants. Surprenant pour quelqu'un qui doit animer 30 minutes inspirationnelles en préambule de cette matinée...

Rapidement, Patrick Desjardins reprend le contrôle, s'avance et demande à l'audience de réfléchir à ce qu'elle a pu ressentir pendant cette minute de flottement. *"Certains ont peut-être ressenti un mal être, d'autres de la compassion, ce qui au passage est plutôt sympa pour moi. D'autres encore ont peut-être ressenti de l'énerverment en imaginant que lors de ce moment inspirationnel, on allait leur passer des slides pendant 30 minutes."*

Donner l'envie

Cette démonstration a eu pour but d'illustrer le fait que le comportement génère le comportement et que la Symétrie des Attentions pose la question de la relation à l'autre. *"La qualité de la relation client dépend de la qualité de la relation des collaborateurs au sein de l'entreprise, de la qualité de la relation entre les collaborateurs et les managers, mais aussi et surtout de la relation du manager à lui-même. Et c'est sur cette femme ou cet homme placé au centre de tout, que revient la mission d'inspirer, de créer, de bâtir, de fédérer et de donner l'envie. Est ce qu'en tant que manager, vous vous êtes demandés si vous donniez l'envie ? Si oui, comment le savez-vous ? Si non, comment le savez-vous ?"*



OFFICIER HIER, COACH AUJOURD'HUI

Patrick Desjardins
Patrick Desjardins Conseil
@pat_desjar



Patrick Desjardins Conseil



RESSERVICES
emieService

Il y a un homme que j'admire beaucoup ; il s'appelle Georges Prêtre, c'était un chef d'orchestre qui a dirigé de nombreux orchestres à l'international. Quand on lui demandait : qu'est ce qu'un bon chef d'orchestre ? Il répondait, bon, je ne sais pas, mais le mot chef me dérange. Quand j'arrive sur le podium, je suis là pour être un interprète comme le violoniste ou le pianiste. Mais pour faire jouer l'orchestre en harmonie et selon mon interprétation de la partition, c'est de l'humain et c'est donc particulièrement complexe."

Se connaître

Après le visionnage d'une vidéo de Georges Prêtre et de son orchestre jouant un mouvement de la 7ème symphonie de Beethoven, Patrick Desjardins poursuit : " *Symbiose, lâcher prise, recul, douce puissance du geste, une proximité pas loin de la complicité, une capacité à établir la relation à ses musiciens, car il a lui-même la capacité d'établir la relation à soi. Se connaître. Nous connaissons-nous vraiment ? Sommes-nous alignés ? Cet alignement tête, coeur, corps. Cette capacité à donner du sens à ce que l'on fait. Se connaître, c'est connaître ses valeurs, pas celles que vous souhaitez avoir, mais celles que vous avez vraiment. Savez-vous évaluer vos forces et vos vulnérabilités ? Et comment faire en sorte que ces vulnérabilités deviennent des forces ? Vous honorez-vous à la hauteur de la grandeur de la personne que vous êtes ? Vous savez, les personnes qui travaillent avec vous préfèrent travailler avec une personne qui prend soin d'elle, car quand on ne prend pas soin de soi, on ne peut pas prendre soin des autres."*

Accepter de bouger soi-même pour transformer

Patrick Desjardins partage ensuite une expérience qu'il a vécue lors de sa carrière. " *A l'époque, je commandais l'ensemble des forces de sécurité de l'armée de l'air sur la base de Dijon. J'avais un état major de 160 personnes et je devais préparer mon rapport annuel pour le présenter devant le comité exécutif. Après trois semaines de travail avec mes collaborateurs, on m'appelle pour m'annoncer une triste nouvelle : un sous-officier s'est donné la mort avec son arme de service. Accusant le coup, j'ai appelé un colonel, l'un de mes collègues et ami, pour lui demander d'aller directement sur la base où cela s'était passé et de me rappeler ensuite. Le lendemain matin, j'étais sur la route pour présenter mon rapport ; je savais que j'étais une cible visée parce que nous étions en pleine révision des politiques publiques ; j'avais 10% des effectifs en CDD. Lorsque je l'ai au téléphone, j'ai senti à sa voix qu'il ne me disait pas tout. Il m'informe qu'une rumeur se diffuse dans tout le commandement : le chef préfère passer ses slides devant le chef d'état major de l'armée de l'air plutôt que de s'occuper de nous. J'ai reçu comme un coup de couteau.*



OFFICIER HIER, COACH AUJOURD'HUI

Patrick Desjardins
Patrick Desjardins Conseil
@pat_desjar

Je l'ai ressenti comme cela, car j'ai trois valeurs importantes. Tout d'abord, l'amour de ce que je fais, de l'autre. On ne peut pas diriger des femmes et des hommes sans les aimer, et le responsable est avant tout au service de l'autre et doit faire grandir les autres. Ma deuxième valeur est la reconnaissance ; de ce qui est fait, mais aussi le besoin d'être reconnu et considéré. La troisième est l'exemplarité : être là où il faut au moment où il le faut ; et ne pas exiger des autres ce que l'on ne peut pas exiger de soi-même. Qu'est ce que j'avais fait pour me planter de cette façon et ne pas voir l'essentiel ? Comme avais-je pu manquer de discernement ? Simplement, je n'avais pas vu que je n'étais pas aligné, en accord avec moi-même. Peut-être parce que j'étais fatigué et sous pression. Le manque de discernement génère le comportement ; le comportement génère le comportement. Et c'est encore plus vrai lorsque l'on parle de transformation. Vouloir transformer une organisation est possible, mais à condition d'accepter de bouger soi-même.

Désapprendre sans oublier

Ma carrière professionnelle pendant plus de 40 ans a été centrée sur l'action et la décision. Lorsque j'ai quitté l'institution militaire, j'ai souhaité rester en activité et me suis lancé dans le partage au travers de l'enseignement et de la formation. Et j'ai découvert un univers professionnel qui m'attirait : le coaching. Avec le bagage que j'avais, comment pouvais-je faire ? La posture de coach est extrêmement différente de celle de l'officier. L'officier commande, dirige, suggère, contrôle, évalue, embarque. Le coach quant à lui est centré sur le sujet : il accompagne, questionne ; l'objet n'est pas une finalité. Comment dans ce contexte, changer de paradigme ? Comment engager cette transformation ? J'ai regardé ce qui rapprochait les deux postures. Tout d'abord, l'intérêt pour l'autre et la disponibilité physique et mentale, la proximité et la cohésion, mais aussi la capacité à écouter, prendre soin de soi et l'attitude bienveillante.

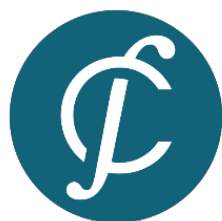
Pour "reformer la machine", j'ai décidé de me lancer dans un processus où j'ai pris le risque de désapprendre sans oublier. J'ai essayé d'appivoiser mon prisme en lui ajoutant des ressources et des qualités. Le prix à payer était simple : accepter moi-même de me lancer dans un processus de renaissance et d'entrer dans un cursus de formation long et certifiant, à un âge où mon amour pour la pêche à la mouche et la photographie auraient dû m'emmener ailleurs ; on ne se refait pas.



Le chemin plus important que l'objectif

Accepter par ailleurs d'être accompagné par un thérapeute pour la première fois de ma vie. Je ne vous dis pas ma réaction quand le premier jour de formation, on m'a demandé d'être suivi par un thérapeute ; je n'étais pas malade... J'ai bien changé de point de vue à ce sujet, je vous rassure. Il a fallu aussi accepter d'être supervisé et d'intégrer dans ma vie un référent. Comprendre que le chemin pour devenir coach est plus important que l'objectif. Accepter de se mettre à nu, aller à la découverte de soi. Alors, certes, vouloir n'est pas pouvoir, mais c'est un état d'esprit qui permet d'accueillir l'inattendu.

En résumé, il faut accepter de plonger dans quelque chose qui à la limite peut déranger, s'autoriser le risque de se perdre pour mieux se retrouver. Ai-je réussi ? Ce n'est pas à moi de le dire, mais j'ai quelques indicateurs qui me permettent de porter une évaluation. C'est d'abord le plaisir de faire ce que je fais. Pas facile d'inviter le mot plaisir dans le business, et pourtant dieu sait si c'est essentiel. Mais il y a aussi le mot confiance. Une confiance qui permet d'oser, de faire bouger les choses et de se tourner vers de nouvelles aventures. Dès lors qu'on est prêt à faire ça, on s'autorise à donner du sens à sa vie, et ne me dites pas que tout le monde n'est pas en quête de sens. Je terminerai en citant Sénèque : "Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles."



Châteaufort'

**DONNER ENVIE
ET DONNER DU SENS**



Intervenant sur la thématique du savoir-être et de la politesse au bénéfice de l'expérience client, Anne Griffon, directrice marketing & innovation de Chateauform', qui accueille de nouveau le colloque Cultures Services 2019, interroge : *“Quand on parle de politesse, est-ce que l'on parle de ce que l'on apprend tout petit, c'est-à-dire : “Dis bonjour à la dame”, “Ne mets pas tes coudes sur la table”, etc... Ou, est-ce une forme de bienveillance et d'attention à l'autre qui fait que ce ne sont pas les mots qui importent le plus, mais une attitude et une façon d'accueillir l'autre ?”* Anne Griffon fait notamment référence aux pays d'Asie du sud est, où quand bien même on ne connaît pas la langue locale, les sourires et les attitudes des hôtes permettent de se sentir bien et accueillis. Chez Chateauform', c'est ce que les 2 000 talents essaient de faire au quotidien : renvoyer cette envie de faire plaisir et d'accueillir au mieux.

Le seul patron, c'est le client

Pour la petite histoire, Chateauform' est née d'une frustration. Jacques Horovitz, professeur en marketing, enseigne la posture et le goût du service dans différents lieux, notamment des hôtels. Au retour de ses interventions, il partage sa déception avec Daniel Abittan : le cadre dans lequel il donne ses cours va à l'encontre de ce qu'il prône. Les deux hommes décident alors de créer un lieu uniquement dédié au BtoB, dans lequel ont lieu des séminaires. Ce lieu où l'on se sent bien est géré exclusivement par un couple, de façon à pouvoir permettre aux invités de se sentir comme à la maison. Depuis 20 ans, Chateauform' propose plus de 70 lieux dans 6 pays. L'un des principes fondateurs de la société : le seul patron, c'est le client ; tout doit tourner autour de lui et l'organisation doit se mettre en marche de cette manière.



Pour des clients satisfaits, des talents heureux

“Nous fonctionnons selon la culture de feedback client. C’est pourquoi tout le monde regarde un indicateur chaque semaine : le taux de satisfaction. Nous avons toujours recours au papier, pour une simple raison : c’est au couple de remettre ce questionnaire baptisé “billet doux ou acidulé”. Ces retours vont lui permettre de réagir pendant le séminaire pour améliorer les insatisfactions et traiter le problème rapidement de façon à transformer les détracteurs en ambassadeurs.” Depuis de nombreuses années, le taux de satisfaction global affiche plus de 96% en moyenne. Mais pour que les clients soient satisfaits, il faut que les talents soient heureux. D’où l’importance chez Chateauform’ d’intégrer depuis toujours la notion de Symétrie des Attentions. *“Le chiffre d’affaires généré est une conséquence et non un objectif”*, souligne Anne Griffon.

Se familiariser aux métiers des autres

Pour ce faire, plusieurs outils ont été développés, notamment lors de la phase d’accueil des nouveaux talents. Ces derniers reçoivent un sac avec une lettre du leader, un mot de bienvenue dans la famille avec les valeurs, mais aussi un lexique spécifique à Chateauform’. Pendant une semaine, chacun teste plusieurs métiers pour se familiariser à l’univers de chacun et rédige un rapport d’étonnement. *“C’est cet oeil neuf qui va nous permettre de nous améliorer et d’évoluer, toujours dans cette culture du feedback, ajoute la porte-parole de Chateauform’.*

Par ailleurs, nous avons créé un baromètre “Happy at Chateauform” ainsi que le Billet doux au leader, de façon à savoir si l’on est un bon manager. Et l’une des questions que j’aime beaucoup c’est : “Si tu étais à ma place, qu’est ce que tu ferais ?” Enfin, c’est important aussi chez nous de recruter sur des valeurs partagées et non des expertises. Elles sont au nombre de sept : l’amour du client, l’esprit de famille, apprendre toujours apprendre, la loyauté et l’honnêteté, oser toujours oser, pas d’attribution mais de la contribution, rigueur et performance. Je n’ai pas l’outrecuidance de vous apprendre comment être poli ! En revanche, ce qui me semble primordial, c’est de savoir donner envie et donner du sens ; c’est à travers cette démarche que nos talents feront leur métier avec le sourire.”



Il faut savoir que le premier motif d'insatisfaction, nous le vivons avec des "non clients", puisque nous avons l'occasion régulièrement de refuser l'octroi d'un crédit. Au-delà de cette anecdote, nous avons la conviction qu'une réclamation client est un moment crucial de preuves pour la marque et l'opportunité d'incarner les valeurs que nous avons vendues : la considération, la personnalisation, la simplicité, l'audace aussi. Dans ces moments-là, nous devons accompagner rapidement ces clients insatisfaits de façon pédagogique et transparente. Il nous faut donc des process fluides, d'où l'importance du parcours client. Nous raisonnons, non pas en termes de process, mais d'expérience client. Cela nous permet aussi de désiloter l'entreprise. Nous avons donc travaillé sur le design du parcours client en démarrant par le parcours réclamant.

Pour travailler sur ce sujet, vous faites beaucoup appel à vos équipes. Comment vous appuyez-vous sur l'intelligence collective ?

Par principe, nous considérons que ce sont les équipes qui savent faire et doivent avoir la main sur ces sujets. Nous les avons sensibilisées à ce moment de vérité en organisant des ateliers et réunions de brainstorming, l'idée étant de définir l'expérience vécue par un client pendant le traitement de sa réclamation. Une fois posée, il a fallu identifier les points de friction et designer un parcours client idéal selon les collaborateurs.

C'est un investissement en temps et en énergie. Comment arrivez-vous à mesurer l'impact de ce travail ?

Nous le mesurons très concrètement par des études quali – le NPS notamment dédié à la réclamation – mais nous écoutons aussi nos conseillers et nos collaborateurs. Nous souhaitons savoir comment ils vivent ce que l'on a mis en place (plans d'action et formation) et comment le ressentent les clients.

En ce qui concerne les incivilités, vous avez conçu un dispositif également...

Nous avons créé un questionnaire disponible en ligne pour les collaborateurs s'ils ressentent le besoin de s'exprimer. L'avantage, c'est que leur feedback remonte en temps réel. Cela nous permet de venir en soutien. En parallèle, nous pensons que la communication est clé pour gérer des tensions et des incivilités. Il faut les accompagner et non leur dire quoi faire. Chez Cofidis, nous n'avons pas de scripts, les échanges avec les clients sont de vraies conversations. Pour leur venir en soutien si besoin, nous leur donnons des outils en complément.

« IL FAUT ACCOMPAGNER LES COLLABORATEURS ET NON LEUR DIRE QUOI FAIRE »



Ce sont eux qui ont également élaboré ce projet...?

Tout à fait. Sur ce travail de prévention, nous nous sommes rendus compte que la posture collaborateur est clé. C'est pourquoi nous avons travaillé sur les personae. Tous nos clients sont différents et ont un rapport différent à l'argent, à l'autorité (en tant que prêteur, nous représentons une certaine autorité), au temps (certains veulent aller à l'essentiel, d'autres prendre davantage leur temps).

Et qu'en est-il du management ?

Le management de proximité est la clé de voûte, en tampon entre la direction et les équipes. On leur demande de quoi ils ont besoin pour faire au mieux et les accompagner. Leur métier est de faire advenir le meilleur de leur équipe. Ils doivent être en soutien et à l'écoute ; c'est tout le contraire d'un management dans le contrôle, directif et descendant. Et ce n'est pas facile. D'ailleurs, nous avons trois familles de managers. La première est totalement dans cet état d'esprit, elle incarne et se place en ambassadeurs. La deuxième adhère, mais ne sait pas comment s'y prendre. Il faut les écouter, les former et les équiper. Et la troisième catégorie, minoritaire, qui n'adhère pas pour l'instant. Cela prend du temps et de la patience pour générer le déclic. Nous tenons à leur dire qu'ils ne sont pas des robots, qu'ils ont des vulnérabilités et des faiblesses. Ce n'est pas facile d'accueillir le lâcher-prise et le droit à l'erreur.