

Benoît Meyronin et Thierry Spencer

Management de la relation client

Symétrie des attentions,
digitalisation et coproduction



Vuibert

Management de la relation client

Benoît Meyronin
Thierry Spencer

Management de la relation client

Vuibert

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite.

Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie : 20 rue des Grands Augustins, F-75006 Paris.
Tél. : 01 44 07 47 70

© Magnard-Vuibert – 2016 – 5 allée de la 2^e DB, 75015 Paris

Site Internet : <http://www.vuibert.fr>

ISBN : 978-2-311-40316-9

Sommaire

Les auteurs	XI
Remerciements	XIII
Préface	XV
Introduction	XVII
CHAPITRE 1. Les attentes des clients	1
CHAPITRE 2. Manager l'insatisfaction de ses clients	25
CHAPITRE 3. La coproduction des clients dans les métiers de service, un enjeu majeur	65
CHAPITRE 4. Manager ses équipes ou la Symétrie des attentions au service de la relation client	83
CHAPITRE 5. Du parcours à l'expérience client	119
CHAPITRE 6. Du front office au back office : l'importance des métiers « de support »	153
CHAPITRE 7. La digitalisation des métiers	163
CHAPITRE 8. La relation client conjuguée au futur	187
Conclusion	201
Postface	203
Bibliographie	207

Table des matières

Les auteurs	XI
Remerciements	XIII
Préface	XV
Introduction	XVII
CHAPITRE 1. Les attentes des clients	1
1. Des attentes simples refaçonnées par l'évolution technologique	1
2. Des attentes d'une relation à distance plus intense.....	2
3. Des attentes d'agilité dans la relation.....	5
4. Le dilemme du « double expert » : un autre effet du digital.....	6
5. Le digital comme nouveau mètre-étalon de la relation client.....	8
6. Les émotions, nouveau paradigme de la relation client ?.....	12
7. Le développement durable dans les services : le consommateur, cet « incurieux » ?.....	18
Cas d'entreprise : EXKi ou la restauration rapide de qualité (et durable)	20
CHAPITRE 2. Manager l'insatisfaction de ses clients	25
1. Qu'est-ce que l'« insatisfaction » ?	25
2. La sensibilisation des collaborateurs.....	25
3. L'écoute du client	27
4. Les défis du management de l'insatisfaction	42
Cas d'entreprise : Citroën, ou l'enjeu de la transparence dans le pilotage de la voix du client	47
Cas d'entreprise : Enedis (ex-Électricité Réseau Distribution France, ERDF). Quelle politique clients pour une entreprise de service public, régulée et en monopole ?.....	51
Témoignage d'expert : Bristol-Myers Squibb, ou le déploiement d'une culture de l'expérience client dans le contexte d'un grand groupe pharmaceutique	60

CHAPITRE 3. La coproduction des clients dans les métiers de service, un enjeu majeur	65
1. La coproduction du service ou le rôle particulier des clients	65
Cas d'entreprise : Châteauform' ou le management par les valeurs	71
CHAPITRE 4. Manager ses équipes ou la Symétrie des attentions au service de la relation client	83
1. Les notions de personnel en contact et de <i>front office</i>	83
2. Les équipes en contact, ou la difficulté de jouer plusieurs rôles.....	84
3. Pourquoi chercher à satisfaire ses équipes ?	85
4. La Symétrie des attentions	88
5. Mettre en œuvre la Symétrie des attentions : la question des postures relationnelles	91
6. De la Symétrie des attentions à la réciprocité	96
7. La Symétrie des attentions en action : retours d'expérience.....	99
Cas d'entreprise : relation sociétaire, transformation managériale et économie collaborative : récit d'un plan stratégique à la MAIF	100
Témoignage de dirigeant : Norauto, ou la Symétrie des attentions sur le chemin de la « libération »	108
Témoignage de dirigeant : Altrad, une culture singulière et une conception humaniste du management au service de la croissance.....	114
CHAPITRE 5. Du parcours à l'expérience client	119
1. Le parcours client	119
2. L'impératif d'une relation client omnicanal.....	120
3. Les nouveaux standards de l'expérience client.....	128
4. L'enjeu de la différenciation	135
5. Les conditions d'une expérience client réussie	138
Cas d'entreprise : Starbucks, une marque d'expérience qui a le souci de ses équipes	142
Témoignage de dirigeant : Nespresso et la quête du geste parfait, ou comment donner du sens au management et améliorer sa relation client	146

CHAPITRE 6. Du front office au back office : l'importance des métiers « de support »	153
1. L'importance croissante des métiers de back office.....	153
2. Des métiers en pleine mutation.....	154
3. La transformation de la fonction RH : de l'expérience client à l'expérience collaborateur	156
4. Le dilemme « autonomie-organisation »	158
Paroles de dirigeants : Eric Hereman – HR Director de Toyota Belgium	160
CHAPITRE 7. La digitalisation des métiers	163
1. Qu'est-ce que la digitalisation ?.....	163
2. Inventer des univers cross-canal : la digitalisation des points de vente	172
3. La digitalisation des services ou le « travail du consommateur ».....	173
4. Le digital au cœur de la relation client 2.0.....	174
Témoignage d'expert : les ambitions humaines de Vente-privée, champion de la relation client en ligne.....	176
Témoignages d'expert : retour d'expérience sur la création et la commercialisation d'un objet connecté, le Bouton Darty.....	182
CHAPITRE 8. La relation client conjuguée au futur	187
1. Quelle organisation demain pour la relation (ou l'expérience) client ?	187
2. La médiation : vers une nouvelle forme de gouvernance des relations client, fournisseur, etc.	192
3. Vers une hybridation croissante des méthodes Customer Experience (CX)/User Experience (UX)	195
Conclusion	201
Postface	203
Bibliographie	207

CHAPITRE 3

La coproduction des clients dans les métiers de service, un enjeu majeur

1. La coproduction du service ou le rôle particulier des clients¹

On entend par « participation du client » les actions que ce dernier doit réaliser afin d'obtenir le service qu'il est venu chercher. La participation représente le rôle que le bénéficiaire doit jouer au sein du processus de « servuction »². Par conséquent, la qualité du service rendu ne dépend pas uniquement des performances de l'entreprise, mais également du niveau de performance du client. Le consommateur est ainsi considéré comme **coproducteur** du service.

Pour Éric Langeard³, le travail que doit fournir le client est par nature **tridimensionnel**. Il peut ainsi intégrer une dimension **physique** (à travers l'exécution de tâches manuelles, comme par exemple le fait de remplir le chariot et de le pousser dans un supermarché, en sus du passage en caisse), **intellectuelle** (par l'apprentissage d'un mode particulier de servuction, comme un automate par exemple, mais aussi par la maîtrise d'un logiciel) et/ou **affective** (les émotions ressenties durant l'interaction, comme par exemple le stress face à une situation inattendue).

Il est donc inévitable que le client atteigne un certain niveau de participation. Les tâches attendues sont par ailleurs de natures diverses. Le Tableau 3.1 présente les formes de participation requises dans le cas d'une location de voiture.

1. Ce point a été rédigé en s'appuyant, notamment, sur la thèse de doctorat de Julie Moutte.

2. La servuction est un néologisme que nous devons à Pierre Eiglier et Éric Langeard. Il désigne le système de production et de délivrance du service.

3. Langeard E., « Le comportement du consommateur de service », *Working Paper n° 176*, IAE d'Aix-en-Provence, 1980.

Tableau 3.1 Participation requise dans le cas de la location d'une voiture.

Participation lors d'une location de voiture
<ul style="list-style-type: none">– Se rendre au local du loueur (le trouver le cas échéant).– Faire la queue.– Remplir les fiches administratives et régler.– Se rendre à la voiture.– Faire le plein d'essence avant de la rendre.– Trouver le parking et garer la voiture.– Déposer les clés dans la boîte aux lettres.– Donner son avis sur Internet (enquête de satisfaction).

Si la nature de la participation varie d'un service à l'autre, les niveaux de participation attendus sont eux aussi variables :

– **Niveau de participation faible** : dans cette situation, les collaborateurs et/ou les équipements de l'organisation effectuent tout le travail. Le paiement peut être le seul acte impliquant le client. Dans le cas où les clients se rendent sur le site de production du service, ils sont un peu plus actifs dans la mesure où leur présence physique est exigée (chez le boulanger par exemple).

– **Niveau de participation modéré** : le client doit ici fournir un certain nombre d'informations pour aider l'entreprise à créer et délivrer le service en apportant un certain degré de personnalisation. Il peut s'agir de données, d'un effort personnel ou même de manipulations physiques. Ainsi, chez un coiffeur, le client doit expliquer ce qu'il souhaite et aussi coopérer pour se faire laver et couper les cheveux. De la même façon, si un cabinet comptable effectue la comptabilité d'une entreprise, le client doit d'abord rassembler les informations et les documents nécessaires afin de les lui transmettre. Il en va de même chez le médecin, en diagnostiquant ce qui ne va pas de notre point de vue.

– **Niveau de participation élevé** : les clients travaillent cette fois activement avec le fournisseur pour coproduire le service. Sa réalisation ne peut pas avoir lieu sans cette participation active. Cet aspect va bien plus loin car si les clients n'assument pas ce rôle efficacement et s'ils n'accomplissent pas certaines tâches obligatoires, ils compromettent la qualité du service, voire sa livraison effective. On rencontre notamment les niveaux de participation les plus élevés dans les situations de *self-service*, qui se développent de plus en plus. Dans un tout autre registre, on peut considérer que le fait de participer à une formation ou un séminaire d'entreprise requiert un niveau de participation élevé : on attend en effet des participants qu'ils soient concentrés, qu'ils prennent part aux débats, qu'ils réalisent certains travaux (en atelier par exemple), etc.

Aujourd'hui, si les formes de participation évoquées semblent d'abord présenter un ensemble de contraintes plus ou moins fortes pour le client, elles renvoient aussi à des éléments de valeur, dans la mesure où l'on peut considérer que les clients – comme les collaborateurs de l'entreprise – ressentent un certain confort à être autonomes, et donc à maîtriser les tâches demandées.

En matière de relation client, cet aspect signifie qu'il est essentiel de bien former ses clients à leurs rôles, et que tout changement dans le mode de servuction pourra entraîner pour eux un coût en termes d'apprentissage (devoir s'adapter et maîtriser une nouvelle forme de participation). Le « travail » des clients est donc une dimension importante dans leur appréciation du niveau de service rendu. Les équipes de la relation client doivent pouvoir tout mettre en œuvre pour guider au mieux les consommateurs – notamment lorsqu'un changement apparaît dans leurs habitudes et pratiques.

Pour aller plus loin, certaines entreprises ont su tirer parti de cette demande en créant des offres qui valorisent la participation des clients. Cook & Go propose ainsi des cours de cuisine qui permettent à chacun de créer son repas dans un cadre rassurant **sans la part la moins agréable de la coproduction requise** (faire les courses, laver la vaisselle, etc.). Avec Châteaufort' (voir cas d'entreprise à la fin de ce chapitre), les clients professionnels, invités à vivre l'expérience Châteaufort' (« *comme à la maison* »), jouissent d'une autonomie en se servant par exemple un verre au bar ou en emportant un réveil et une bouteille d'eau dans leur chambre, sans avoir à le demander à qui que ce soit.

A) Les technologies de *self-service* et de *self-care*

Le libre-service n'est pas nouveau puisqu'il remonte aux années 1930 dans le contexte de l'Amérique en crise. Il s'est cependant fortement développé avec l'apparition de nouvelles technologies telles que les caisses automatisées, le système de scanners portables dans le secteur de la distribution ou encore les applications Internet (e-commerce notamment). La logique du libre-service repose historiquement sur un raisonnement purement économique, valorisant les gains de productivité et les économies qui en résultent du fait des tâches réalisées directement par les clients – ce qui conduit à réduire les coûts de main-d'œuvre.

En effet, les *self-services* représentent le degré ultime de participation des clients dans la production du service puisque ces derniers entreprennent eux-mêmes une activité spécifique, en utilisant les équipements ou les systèmes mis en place par l'entreprise : le temps et l'effort du client remplacent alors ceux d'un collaborateur. On peut noter que, dans le cas des services par téléphone ou Internet, les clients fournissent même leur propre équipement.

Si ces dispositifs techniques peuvent présenter certains avantages, ils ont aussi des inconvénients du point de vue des clients. Ces derniers ne sont en effet pas égaux face à la volonté de participation. Si, chez certains, il existe un désir actif de participation, chez d'autres la tendance est à la délégation – en fonction du temps disponible, des niveaux de revenus ou encore du degré d'aversion pour telle ou telle forme de participation (faire la queue par exemple).

L'entreprise doit donc trouver un équilibre entre l'augmentation de la participation du client et les bénéfices que celui-ci peut en retirer en termes de prix, d'accessibilité au service 24/24 ou encore de gains de temps. En d'autres termes, tout accroissement de participation doit s'accompagner de véritables contreparties pour le client et que celui-ci perçoit comme telles. Les compensations dont il est question peuvent relever de l'économie (le modèle d'IKEA se fonde précisément sur des prix plus bas, contreparties d'un travail de montage), de l'écologie (Éléphant Bleu communiquait à une époque sur l'économie d'eau rendue possible par ses équipements en comparaison du lavage manuel des véhicules) ou encore du gain de temps et du confort (effectuer un virement en ligne implique de ne pas se déplacer dans son agence bancaire).

Le *self-care* désigne quant à lui des dispositifs automatisés qui permettent notamment aux clients de procéder eux-mêmes à certains ajustements (mise à jour de données les concernant par exemple) ou de gérer, de façon autonome, les avantages liés aux programmes de fidélité dont ils sont membres. Là encore, l'entreprise se « met à distance » pour gagner en productivité, en donnant aux clients les moyens de réaliser eux-mêmes un certain nombre de tâches d'après-vente ou d'assistance. Par extension, les plateformes d'entraide telles que celle de Bouygues Telecom illustrent une autre modalité de cette dynamique, en reportant une partie de l'assistance vers d'autres clients plus experts ou ayant déjà expérimenté le souci en question.

« Le *self-care* devrait-il être remis en cause ? » Cette question a déjà été posée dans une étude⁴ publiée en février 2011 et réalisée par Nexstage et Orange Business Services. Commanditée par l'AFRC, elle mettait en lumière les limites du *self-care* en rappelant que les attentes relationnelles fondamentales des clients portent sur « l'efficacité de la relation client et la compétence des conseillers de clientèle », ce qui n'est pas la vocation du *self-care*.

B) La formation des clients par les entreprises, vecteur de leur satisfaction

Lorsque le personnel en contact est amené à guider le client dans sa participation, il faut qu'il soit préparé à tenir ce rôle de « formateur », d'où l'importance de disposer d'équipes en contact pédagogiques. Or, dans le contexte de la digitalisation, on peut noter un écart entre la compétence des équipes en contact et les besoins des clients face à des dispositifs nouveaux : la symétrie des équipements dont nous avons parlé, mais aussi un réel accompagnement des collaborateurs pour qu'ils puissent développer la posture de pédagogue requise, sont deux conditions fortes pour que les clients ne se sentent pas abandonnés ou pour le moins insuffisamment aidés.

4. « Les nouveaux comportements et les nouvelles attentes des consommateurs en matière de relation client ».

C) Les problèmes de comportement des autres clients

Comme vous l'avez probablement déjà expérimenté vous-même, le comportement des autres clients peut affecter le plaisir que vous retirez d'un service (un individu qui écoute de la musique à un niveau sonore très élevé ou qui téléphone dans un train en dehors des plateformes vous a peut-être déjà empêché de lire ou de jouir d'un instant de repos...). Dans certaines situations, on peut dire que le client est le premier destructeur d'expérience⁵.

Selon l'Observatoire des incivilités TNS SOFRES pour la RATP⁶, les voyageurs ont été les témoins de 74 incivilités en moyenne. Si celles-ci baissent légèrement, le « niveau de gêne », quant à lui, reste identique. Parmi les dix incivilités les plus fréquentes, une bonne partie est destructrice d'expérience, comme par exemple « Parler fort dans son téléphone portable » (numéro au classement, avec 86 % de part de témoignages), « Laisser son journal sur un siège » (80 %), « Rentrer dans le véhicule sans laisser descendre les autres voyageurs » (78 %), « Manger à bord des trains ou des bus » (73 %), « Bousculer sans s'excuser en voulant rentrer ou sortir d'un véhicule » (71 %) ou encore « Rester assis sur son strapontin en période d'affluence » (69 % de citations). La Poste⁷ fait un constat identique et dénombre 7 000 à 8 000 incivilités par jour, dont la quasi-totalité constitue un élément détériorant l'expérience du client.

L'entreprise doit donc chercher à maîtriser, voire empêcher, les comportements abusifs de certains clients – en premier lieu pour le bénéfice des autres clients. C. Lovelock, J. Wirtz et D. Lapert⁸ identifient ainsi six catégories différentes de clients problématiques. Penchons-nous simplement sur l'une d'entre elles pour bien illustrer ce point : « Les clients qui ne respectent pas les règles ». Elle a pris ces dernières années, notamment dans les grands services publics marchands, une importance grandissante, ce dont témoignent de nombreuses campagnes de communication. Nous évoquerons certaines d'entre elles ci-après.

En effet, au-delà des règles de sécurité et d'hygiène, certaines obligations sont destinées à garantir le confort et le plaisir de tous les clients. Il peut s'agir aussi de normes sociales non écrites telles que « Ne pas dépasser les autres clients dans une file d'attente ». Même si l'entreprise peut souvent compter sur les clients eux-mêmes pour aider les équipes en contact à faire respecter ces règles, elle doit souvent elle-même s'en préoccuper. Les clients manifestent par ailleurs de plus en plus des attentes fortes en la matière. Ainsi, dans

5. Voir le billet du blog Sens du client du 23 novembre 2014.

6. <http://www.tns-sofres.com/publications/observatoire-des-inciviles-dans-les-transport-en-commun-mai-2014>

7. <http://www.lefigaro.fr/vie-bureau/2014/06/11/09008-20140611ARTFIG00017-pres-d-un-salarie-sur-deux-victime-d-inciviles-au-travail.php>

8. Lovelock C., Wirtz J. et Lapert D., *Marketing des services*, 7^e édition, Pearson France, 2014.

les TGV, les chefs de bord rappellent les règles à respecter lors de leur message de bienvenue, comme le fait de se rendre sur la plateforme pour prendre ou passer un appel téléphonique.

Sur le même sujet, la chaîne de salles de cinéma UGC a établi une Charte des spectateurs avec « les 10 règles d'or à respecter au ciné » : y figurent notamment « Éteindre son portable à l'entrée de la salle (...) » ou encore « Attendre qu'un enfant ait plus de 3 ans pour l'amener au ciné. Sinon, s'il se met à pleurer, c'est l'horreur ! ». Bien communiquées, ces règles fixent le cadre de l'expérience et permettent aux clients comme aux collaborateurs d'y faire référence. On trouve également ce genre de communication dans les bus de la RATP, notamment pour ce qui est de plier les poussettes.

La campagne de communication de la RATP lancée en 2011 met en scène les comportements détériorant l'expérience de l'utilisateur, avec des personnages aux têtes d'animaux : le buffle qui rentre dans la rame, la poule qui téléphone, etc. C'est un exercice plus délicat, qui prend le risque de stigmatiser les clients avec humour, mais qui a ses vertus pédagogiques. Ce n'est qu'un des nombreux outils de la RATP pour cette opération « Restons civils » (voir le *Manuel de savoir-vivre à l'usage du voyageur moderne*⁹, mis à disposition des usagers). Chaque année, ces actions sont accompagnées de nouveaux dispositifs de communication ludiques et souvent décalés.

La SNCF, avec son opération « Voisins à bord » – avec pour slogan « *Parce que nous sommes tous voisins le temps d'un voyage* » – a pris l'option plus ambitieuse d'encourager les **bons** comportements. On apprend dans l'étude Viavoice de mars 2014, publiée à cette occasion¹⁰, que « 86 % des voyageurs jugent prioritaire le fait d'encourager la bienveillance et les gestes d'entraide à bord des trains ». Les promoteurs de l'opération veulent considérer le train comme un espace social et s'adresser aux 27 % de Français qui jugent que « la qualité de leurs relations avec leurs voisins de train est particulièrement importante durant leur voyage ». Cette opération est une bonne contribution à l'amélioration de l'expérience, et une manière d'aborder le problème positivement.

Le cas qui suit, celui de la société Châteauform', pourrait illustrer la totalité de cet ouvrage tant il recouvre la majeure partie des thèmes traités : connaissance fine des besoins clients, management des équipes, relation client, mesure de la satisfaction, etc. Si nous avons pris le parti de le positionner ici, c'est parce que son modèle économique repose sur quelques piliers dont celui de la coproduction : les clients sont, pour leur plus grand plaisir, fortement mis à contribution chez Châteauform'.

9. https://issuu.com/ratp_inciviles/docs/manuel_de_savoir-vivre____l_usage_d?e=10037789/5804988

10. <http://www.sncf.com/fr/voisins-a-bord>

Cas d'entreprise : Châteauform' ou le management par les valeurs¹¹

« Vous êtes centré sur l'essentiel quand, dans nos grands groupes, nous passons une grande partie de notre temps à nous ramener vers l'essentiel... »

Serge Khemis, directeur de la Renault Academy

1. L'entreprise

Châteauform', c'est aujourd'hui quatre marques, avec près de 50 « Maisons » dans neuf pays : la France, l'Italie, l'Espagne, l'Allemagne, la Belgique, la Suisse, le Royaume-Uni, la Chine avec Pékin depuis le printemps 2015, et le Maroc avec Marrakech dans un an. L'entreprise compte environ 1 200 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 130 millions d'euros en 2015 et une croissance à deux chiffres tous les ans (l'entreprise comptait ainsi 25 châteaux en 2008 pour un chiffre d'affaires de 55 millions d'euros). L'objectif est d'atteindre 150 millions d'euros en 2016. Récit d'une aventure entrepreneuriale qui a placé l'expérience client et la culture managériale à un haut niveau.

A) À l'origine de ce concept, la frustration d'un client « pas comme les autres »

Jacques Horovitz a créé l'entreprise en 1996. Cet ancien enseignant (à l'ESCP, à l'ESSEC et enfin à l'IMD) a aussi œuvré à une époque pour le Club Med en tant que directeur marketing et commercial aux États-Unis, pour Disney, etc. En 1986, il ouvre son cabinet de conseil (MSR) pour, enfin, dix ans plus tard, créer Châteauform', société qu'il dirigera jusqu'à sa disparition en 2014.

Pourquoi avoir créé Châteauform' ? Jacques Horovitz se sentait frustré par les prestations d'accueil des séminaires qu'il suivait en tant qu'enseignant à l'ESSEC puis à l'IMD de Lausanne. Il était déçu soit par les prestations, soit par l'accueil, les deux étant rarement au rendez-vous selon lui. En analysant bien la situation de ce marché, il a alors dressé le constat suivant :

- Il existe dans l'hôtellerie un conflit permanent entre les types de clientèle : les professionnels *versus* les particuliers, les individus *versus* les groupes, etc. Ce mélange des clientèles est générateur de problèmes.

- Dans ses modes de fonctionnement, l'hôtellerie classique n'est pas adaptée à l'accueil de séminaires, qui ont leur rythme spécifique : les repas ne

11. Ce cas a été rédigé à partir de deux conférences du regretté Jacques Horovitz, et complété par la synthèse d'une conférence donnée par Pierre-Etienne Caire (qui pilotait alors le développement du groupe) et un entretien avec Pierre-Etienne et Béatrice Bonnet, en charge du marketing, de la relation client, de la communication, ainsi que de l'Allemagne et de la Belgique.

sont par exemple pas forcément pris à heures fixes. On peut ainsi arriver en retard au restaurant, ou alors le service traditionnel est trop long, etc.

- Les salles sont souvent mal conçues, en étant par exemple parfois en sous-sol (comme au Marriott de Neuilly), donc sombres et peu agréables.

- Globalement, on se rend compte que les groupes sont une source de revenu marginale pour les entreprises hôtelières classiques.

En matière de segmentation et d'offre de services, Jacques Horovitz a donc fait d'un service périphérique chez les hôteliers son service principal et son segment prioritaire.

2. Un concept de service et un modèle économique innovants

Une question obsessionnelle continue d'animer cette entreprise : comment garder ses coûts faibles tout en délivrant beaucoup de valeur au client ? Professeur de marketing et de management, consultant également, Jacques Horovitz a donc mis en pratique les préceptes qu'il mobilisait dans ses cours et ses accompagnements pour résoudre cette équation complexe.

L'originalité du concept repose sur un parti pris fort – tant économique qu'expérientiel – de **coproduction et de valeur perçue** : Châteauform' est en effet marqué par une participation élevée du client et le sentiment de liberté qui lui est associé (agir comme chez nous, sans contrainte). « Séminaires et réunions, comme à la maison » nous dit la promesse, ce qui signifie en effet que l'on se sert, que l'on est comme chez soi : on se fait un café, on joue du piano, on choisit un CD ou un jeu vidéo, on se sert un digestif, on attrape un parapluie et l'on chausse des bottes pour une promenade dans le parc, etc. Tant la valeur perçue que la viabilité économique de l'offre se fondent – notamment – sur ce parti pris.

Un autre élément central du concept consiste à être **accueilli et pris en charge par une vraie famille**, un couple d'hôtes recruté à l'issue d'une sélection drastique : cooptation par cinq couples d'hôtes, séries d'entretiens, etc. Nous y reviendrons.

Le modèle économique de l'entreprise repose également sur une stratégie immobilière **locative** (elle loue donc les murs à ses propriétaires qui sont des familles ou des investisseurs privés) et sur une économie humaine raisonnée (on compte en moyenne une quinzaine de personnes par site : régisseur, cuisinier, jardinier, etc., en sus du couple d'hôtes). L'absence de barman et plus globalement le choix du *self-service* représentent ainsi une économie de l'ordre de 30 %.

En matière de communication, l'entreprise ne fait pas de publicité et ne dispose pas d'une force commerciale : elle s'appuie uniquement sur le bouche à oreille et notamment sur son réseau d'intervenants et de consultants. La commercialisation étant assurée en vente directe, on peut donc également retirer les frais d'intermédiation (–10 %).

En ce qui concerne les sites, les coûts de rénovation des demeures restent nettement inférieurs à ceux de la construction d'un immeuble neuf (-30 % environ). De surcroît, l'ancien possède une âme, et donc un supplément en termes de valeur perçue par les clients.

Châteaufort' permet en revanche de personnaliser la relation avec le client, ce qu'elle maîtrise complètement.

Les prix proposés restent par conséquent raisonnables pour un positionnement de niveau quatre étoiles : 300 euros hors taxes par personne et par jour tout compris (nuitée, repas, pauses, etc.).

3. Une vision claire des attentes et des besoins (« désirs ») des clients

Chez Châteaufort', il n'y a pas un client mais DES clients :

- l'organisateur, qui recherche le « 0 souci » ;
- les participants, qui sont dans le « 0 indifférence » ;
- l'animateur, qui veut « 0 stress » (un vidéoprojecteur qui marche, etc.) ;
- le dirigeant : être à moins d'une heure de son bureau, pour pouvoir faire l'aller-retour rapidement.

Pour chacun, l'entreprise a rédigé des « délices clients » qui formalisent leurs attentes. Elle a aussi mis en place des équipes dédiées. Ainsi, une vingtaine de « nounous » (et un nounours en Espagne !) sont là pour aider les organisateurs dans la logistique du séminaire, mais elles partagent (voire **prennent en charge**) leur stress par une disponibilité et une écoute sans faille : elles donnent leur numéro de mobile, reçoivent des appels chez elle à 22 h, etc. Elles sont d'ailleurs recrutées pour leur capacité à gérer le stress de leurs clients et à pouvoir les rassurer : ce sont le plus souvent des assistantes de direction. Leur capacité d'organisation et leur agilité sont aussi bien sûr mises à rude épreuve. La nounou est « *la personne de confiance tout à la fois pour le couple ET pour le client* », précise Béatrice Bonnet. Sa capacité à créer un certain niveau d'intimité avec l'assistante des dirigeants est fondamentale. Elle devra partager cet aspect avec le couple d'hôtes. Elle suit le séminaire jusqu'au bout et s'assure donc de la satisfaction de ses clients. Elle agit aussi si un dysfonctionnement qui peut se reproduire a été signalé. Enfin, elle propose aussi ses conseils en matière d'activités : loisirs, temps de cohésion, etc.

Mais l'entreprise veille également à prendre soin de ses animateurs : ils sont ainsi valorisés dans un *book* mis à la disposition des clients dans les salons (*Les Experts en Form'*) et choyés en veillant par exemple à leur réserver la chambre qu'ils aiment, à leur préparer leur plat préféré, etc. On les convie aussi une fois par an, avec leur conjoint, à un week-end qui leur est offert. C'est d'ailleurs à l'issue de l'une de ces rencontres qu'a émergé l'idée de réaliser collectivement un ouvrage, à savoir le dernier livre coordonné par

Jacques Horovitz¹². Ils assurent, de fait, une grande partie de la prescription du concept ! Châteauform' s'efforce ainsi de veiller à la satisfaction de ses quatre publics.

4. La proposition de valeur de Châteauform'

On peut résumer comme suit la proposition de valeur de Châteauform' :

1. **Comme à la maison** : se sentir libre de faire les activités que l'on a envie (tout est inclus) et de se servir (prendre un verre, une bouteille d'eau, un maillot de bain, etc.) sans avoir à payer quoi que ce soit et sans avoir à le demander. Les repas fonctionnent ainsi sur le modèle suivant : buffet le midi (absence de serveurs, on fait ses crêpes, on ouvre soi-même les bouteilles de vin, etc.) et repas assis le soir.

2. Accueil par un **couple d'hôtes** : celui-ci se consacre entièrement à notre satisfaction et à garantir la qualité du séjour.

3. Des **sites dédiés** : les lieux n'accueillent que des séminaires et fonctionnent donc 5 j/7, sauf si une entreprise souhaite travailler le week-end ou que des participants venus de l'étranger arrivent plus tôt, avec des fermetures saisonnières inversées (été, Noël, etc.). La création de nouvelles marques a permis de faire évoluer le concept à ce niveau.

4. De **belles demeures** : ce point constitue une partie non négligeable de la valeur perçue.

5. L'**accessibilité** : les demeures sont situées à 1 h maximum des grandes métropoles.

6. **High-tech** ⇔ **high-touch** : les technologies les plus innovantes sont proposées et testées au préalable par un comité technologique composé de clients qui expérimentent et approuvent les technologies déployées sur les sites. Fiabilité et praticité avant tout.

7. La **convivialité** : elle passe notamment par l'absence de téléviseur et de radio dans les chambres (conçues pour se reposer avant et après les séminaires) et par de nombreux salons proposant de multiples activités : rafraîchissement, musique, jeux, cheminée, plein air, etc. Ce parti pris facilite les échanges informels dans les différentes salles – autre bénéfice recherché lors d'un séminaire d'entreprise.

8. **Tout est possible** : il fait beau, un client veut poursuivre son séminaire dans le parc, sous un arbre, ou pique-niquer, c'est possible... Dans l'esprit des équipes, rien ne doit être *a priori* impossible.

9. **Tout est compris** : les prix sont ajustés en permanence en se comparant avec les tarifs pratiqués par les concurrents. Châteauform' se situe toujours un peu en dessous. Les clients disent souvent « *finalement, ce n'est pas cher* », et c'est bien l'effet recherché.

12. *L'Entreprise humaniste. Le management par les valeurs*, Ellipses, 2012.

10. L'obsession de la **valeur perçue** : l'entreprise vise constamment à « rendre tangible l'intangible » en montrant sa différence. La liberté doit ainsi être visible, avec par exemple des bouteilles d'eau (proposées en abondance) dans les couloirs, des réveils à disposition, des parapluies, des machines à café et leurs dosettes, etc. Un grand nombre d'activités récréatives sont également proposées en fonction des potentialités du site : terrains de foot et de golf, piscine, vélos, tir à l'arc, Baby-foot®, jeux vidéo, etc.

11. Les **ingrédients RH** : un couple, un chef et une équipe.

12. Une **taille humaine** : le nombre de chambres, la taille des équipes, tout concourt à privilégier une expérience à taille humaine (50 chambres en moyenne).

13. L'**innovation continue** : un « laboratoire des idées nouvelles » est en place afin de permettre à chacun, où qu'il soit, de suggérer une **amélioration cohérente avec le concept**. À une certaine époque, l'entreprise voulait ainsi proposer des massages à l'issue des séminaires. Mais, pour ce faire, il fallait trouver un masseur qui accepte de travailler en soirée, de 18 h à 20 h, avec 40 clients en moyenne... Face à ces difficultés, il a été décidé d'installer des baignoires équipées de 150 jets pour assurer cette prestation. Une personne est dédiée à l'accueil des clients pour les guider, leur remettre les serviettes, etc. C'est donc une forme de massage en *self-service*, conforme au concept et plus économique *in fine*. Ce modèle d'innovation décentralisé fonctionne bien, sans obligation pour les couples d'adopter telle ou telle initiative. Ces idées sont diffusées grâce à la newsletter, aux forums, à l'intranet, etc. La mise à disposition de plaids pour les convives qui veulent faire un tour dans le parc sans avoir à remonter dans leur chambre pour prendre une veste est une autre initiative issue de cette démarche ouverte. Depuis quelques années, un comité a été mis en place pour renforcer l'animation de ce volet. Il est composé de représentants de plusieurs métiers et de couples, et assure une mission de *benchmark* interne et de diffusion des bonnes pratiques.

5. Les ressources humaines : un point d'attention majeur

L'entreprise porte une attention maniaque au **recrutement** : il fonctionne uniquement par cooptation, avec des questionnaires de 160 questions, etc. L'équipe Talents & Culture sélectionne les candidats, ensuite reçus par cinq couples (qui doivent être unanimes), puis par un représentant d'une fonction support. En termes de profils, les hôtes sont rarement issus des écoles hôtelières, mais il s'agit plutôt de personnes qui ont été clientes de Château-form' : on compte ainsi un ancien architecte, un ex-enseignant (professeur de sport), d'anciens professionnels du marketing et du commerce, etc. Le recrutement mise en effet davantage sur le **futur**, les **envies**, les **motivations**, et moins sur le passé, ce que l'on sait déjà faire. Il est par ailleurs largement décentralisé puisque chaque couple d'hôtes est responsable du recrutement

de son équipe. Le fait d'engager pour les sites des couples est en effet incontournable : l'esprit des lieux et la manière de les investir et de les faire vivre en dépendent.

En ce qui concerne la formation des couples, trois à six mois de « sites écoles » (certains sites le sont) et « d'écoles volantes » permettent de suivre différents couples au quotidien (il n'existe pas de « modèle » unique de gestion d'un site), avec la rédaction de rapports d'étonnement chaque semaine (ce que je trouve bien, ce que je ferais autrement, etc.). Trois semaines d'intégration sont également organisées. En école volante, les futurs couples exercent leur métier sans doublon, en attendant d'être prêts et de pouvoir s'installer dans leur premier site. Enfin, durant leur intégration, ils découvrent l'ensemble des services supports de la Maison de famille.

Une fois sur site, les couples d'hôtes disposent d'un *coach* interne (un parrain ou une marraine affecté à une Maison ou à un site). Le cas échéant, en fonction des problématiques, un *coach* externe peut être mobilisé. Le parrain ou la marraine accompagne le couple sur son site, avec en général une visite mensuelle. Il arrive que d'anciens couples *coachent* les plus jeunes. Pierre-Etienne Caire était ainsi le parrain de deux sites.

L'entreprise compte aujourd'hui une vingtaine de marraines/parrains. Leur accompagnement s'exerce à travers quatre postures : une posture de « curé » (écouter), une posture de « compagnon » (faire sentir que l'on est présent, solidaire), une posture qui vise à prendre en charge directement un problème particulier (parce que c'est plus simple, que le parrain sait quoi faire, etc.) et, enfin, une posture qui consiste à prendre une décision « à la place de » (ce qui est très rare). Les marraines et les parrains sont formés à ce rôle et disposent d'outils comme la « roue de la vie » pour intervenir sur les sites : elle permet de travailler sur le « comment on se sent » (c'est une forme de 360°) qui permet d'interroger et de diagnostiquer le niveau de bien-être des équipes). Enfin, il existe au sein de l'entreprise de nombreuses possibilités d'échanges : les couples ne sont pas seuls et isolés.

Afin de conserver un maximum de fraîcheur, un principe de mobilité veille au roulement interne : on ne reste pas plus de trois ans sur un même site. Un « œil d'or » a également été mis en place, dans lequel chacun peut écrire ce qu'il perçoit de positif lors de son séjour, mais aussi les axes d'amélioration dans un autre château. Toutes les opportunités de visite donnent lieu à ces petits *feedbacks* : « *le feedback est un cadeau* », a-t-on coutume de répéter dans l'entreprise. Et, lorsque les couples traversent des difficultés (d'ordre professionnel et/ou personnel), ils sont invités à aller respirer, à venir travailler à la Maison de famille pour changer d'air par exemple.

Enfin, les équipes de support (150 personnes aujourd'hui) veillent à cultiver une réelle posture visant à « rendre service aux sites ». Des mini-maisons de famille sont ainsi créées dans les pays pour bien maintenir une structure support la plus légère possible.

6. Mesurer la satisfaction : « c'est le client qui contrôle la qualité de service »

Dans la culture de l'entreprise, le client est un « juge de paix ». Presque tous les clients sont ainsi invités à remplir un « billet doux/billet acidulé » pour faire part de leur satisfaction et de leurs suggestions. Beaucoup laissent les noms et les coordonnées de personnes à contacter de leur part. En 2014, 160 000 billets ont ainsi été recueillis sur les 220 000 clients accueillis. C'est donc le client qui assure le contrôle qualité chez Châteauform' et c'est lui qui signale un dysfonctionnement. Le taux de satisfaction est compris entre 95 % et 100 %, les mesures ne retenant que les très satisfaits et les complètement satisfaits, et non les simplement satisfaits. L'entreprise enregistre également le retour des organisateurs dans les 15 jours qui suivent le séminaire, sous la forme de « taux d'énergie » positive ou négative. Les équipes les reçoivent chaque mois. Le taux de fidélisation est de 100 % environ : tous les clients reviennent. Neuf personnes sur dix remplissent les questionnaires qui leur sont adressés personnellement par le couple d'hôtes lors du dernier repas.

Un système de participation et d'intéressement existe pour chacun : il repose sur les mesures de satisfaction, y compris pour la Maison de famille qui est intéressée au regard des services qu'elle rend aux sites. On mesure en effet la satisfaction de ces derniers. La Maison est en effet à leur service, et non l'inverse... Ainsi, tous les mois, les sites évaluent la Maison de famille et le document est partagé avec l'ensemble des équipes.

7. Une stratégie de marques : le groupe Châteauform'

Si la marque historique demeure (Châteauform'), elle désigne aujourd'hui le nom du groupe, bien que les clients continuent à parler de Châteauform' pour évoquer les sites. La marque Les Maisons du Séminaire apparaît en 2008 quand sont créées les City, c'est-à-dire les maisons parisiennes (qui n'offrent pas de résidentiel). Lors de la crise des années 2008-2009, le mot « château » devenait symboliquement un frein au développement de l'entreprise... Elle s'est alors fortement interrogée sur son nom et a pris le parti de le conserver, tout en déclinant une politique de marques différenciées. La marque originale est ainsi devenue celle du groupe afin de créer des marques dédiées aux différentes offres qui ont vu le jour. Puis, en 2012, Châteauform' est devenue la marque signature, dans l'idée de « by Châteauform' », pour réaffirmer l'ADN de la marque.

Il est important de souligner que chaque marque trouve son origine dans un retour client, tel que « *Votre concept est super, j'aimerais revenir le week-end en famille chez vous !* ». L'entreprise, pour répondre à cette attente spécifique, a donc créé la marque Les Maisons de Katy & Jacques. Ce sont les mêmes maisons, mais, durant une période donnée, elles sont ouvertes à un segment

de clientèle différent dès lors que la destination s'y prête (montagne, bord de mer, etc.). Il s'agissait de créer un concept à mi-chemin entre les Relais & Châteaux et les clubs de vacances. De son côté, la marque Campus a permis de répondre à une demande d'accueil plus importante, avec par exemple des équipes commerciales nombreuses, et à un prix plus bas.

Quatre marques permettent donc aujourd'hui de répondre à différentes demandes. Mais d'autres pourraient voir le jour, toujours à partir de sollicitations de clients. L'un des concepts consisterait à recréer l'esprit et l'ambiance Châteauform'... chez les clients. Et si, dans le passé, l'entreprise a dû renoncer à une marque centrée sur l'intermédiation (sélectionner et commercialiser des sites non exploités par la société *via* une plateforme digitale), le groupe réfléchit toujours à la création d'une marque dédiée aux courts séjours de loisir.

8. Un système équitable de répartition de la valeur

Les équipes détiennent 7 % du capital. Les bénéfices se répartissent comme suit : un tiers pour les équipes, un tiers pour la maintenance et l'embellissement des sites et, enfin, un tiers pour le développement de l'entreprise.

La culture de l'entreprise veut que le directeur général ne dispose pas d'assistante, qu'il n'a pas de privilège, pas de domaine réservé, de titre particulier, etc. Les succès sont partagés et ne s'attribuent pas. La mobilité au sein du groupe, qu'elle soit géographique ou fonctionnelle, est fortement valorisée.

Les augmentations privilégient les plus basses rémunérations avant d'envisager les autres niveaux de salaires. Il en est de même pour les bonus : la redistribution s'opère d'abord pour les plus bas salaires, avant de servir le management. Cette politique implique de pouvoir renoncer à certains compléments quand le solde n'est pas suffisant (« le management se sert après les autres »). Il n'y a pas non plus de dividendes pour les actionnaires : tout est fait pour que la valeur de l'action croisse ; lorsqu'un actionnaire quitte l'entreprise, la valeur de ses parts s'est donc accrue. La « stratégie de dépassement » relève aussi de cette vision : tout ce qui améliore l'expérience client et qui coûte moins cher est mis en place.

Enfin, il n'existe qu'un seul objectif partagé par l'ensemble du groupe : dès qu'il est dépassé, la redistribution se met en œuvre. Elle n'a pas fonctionné en 2009 et 2004 seulement.

9. Le management par les valeurs : sept valeurs pour faire vivre l'entreprise

Pierre-Etienne Caire, qui a pris le pilotage de la Maison de famille France en 2010, nous explique qu'après quelques années de fonctionnement, à savoir il y a une dizaine d'années, Jacques Horovitz a ressenti le besoin de rassembler les managers pendant un week-end pour formaliser ce qui lie les personnes de l'entreprise : sept valeurs communes ont alors été dégagées. Il ne

s'agit pas de valeurs client : elles ne sont donc pas communiquées à l'extérieur en dehors des temps de partage, mais sont tournées vers l'interne. Les voici :

– **L'amour du client** : c'est le vrai patron de l'entreprise et, donc, « quand on se trompe, on répare ». L'entreprise est ainsi très active sur le terrain de la mesure et les clients sont écoutés tous les jours avec les fameux billets doux ou acidulés remis à l'issue de chaque séminaire. Les membres ont discuté du terme « amour », qui leur a semblé très fort, mais ils ont décidé de le retenir. La quête de l'excellence se joue aussi au niveau du recrutement des nouveaux clients : 9 clients sur 10 sont issus du bouche à oreille. L'entreprise ne communique pas. L'énergie est donc centrée sur l'humain, la relation client hors digital, en mettant notamment l'accent sur les retours client directs et très peu sur ce qui se dit sur l'entreprise sur les réseaux sociaux. Mais cet amour se traduit aussi autrement. L'entreprise a ainsi créé en France et en Belgique un Club des assistantes animé par les conseillers-séminaires, afin de choyer particulièrement celles qui, le plus souvent, leur passent commande et sont ensuite les interlocutrices principales des nounous. Les mêmes attentions auxquelles leurs dirigeants sont habitués leur sont ainsi réservées. Elles peuvent partager leurs expériences et, bien sûr, à leur tour goûter l'expérience Châteaufarm'.

– **L'esprit de famille** : il existe chez Châteaufarm' une vraie culture de la solidarité au sein des équipes et l'exemplarité est un élément important. Comme le précise Pierre-Etienne, « quand on va déjeuner dans un site, on débarrasse notre assiette, on va saluer toute l'équipe, c'est normal. » L'entreprise a notamment mis en place Tous sur une ouverture, c'est-à-dire que chacun vient apporter son aide à la préparation du nouveau site. Chez Châteaufarm', le siège ne s'appelle pas ainsi, mais la Maison de famille. Cette valeur d'entraide se joue également au niveau de la gestion budgétaire : en cas de dépassement, il n'y a pas de sanction mais on recherche ensemble une solution. On invite alors le couple à aller à la rencontre d'un couple qui, lui, maîtrise bien son budget. On a vu par ailleurs que l'essentiel du recrutement se faisait par cooptation, ce qui aide à garantir l'homogénéité des comportements et des valeurs. Enfin, l'entreprise organise également la Semaine des métiers : tout nouveau collaborateur passe ainsi une semaine sur un site et apprend tous les métiers, même s'il s'agit du directeur administratif et financier.

– **Apprendre, toujours apprendre** : les équipes espèrent plus qu'une rémunération, elles attendent de l'employabilité. Le développement de leurs compétences (durant six mois pour un couple d'hôtes avant de prendre en main leur premier site) est donc une priorité de Talents & Culture. Chaque année, l'entreprise organise ainsi une journée Tuer les règles afin de veiller à ne pas empiler des éléments obsolètes. La logique qui prévaut ici, c'est aussi celle qui consiste à recruter des talents qui ont envie d'apprendre : Pierre-Etienne ne connaissait par exemple rien à l'immobilier avant que le fondateur ne lui confie les achats de sites (« tu apprendras, ce n'est pas très compliqué » lui

a-t-il dit) ! Plus classiquement, l'entreprise met en œuvre les « vis ma vie » pour que chacun comprenne les contraintes de l'autre. Et, chaque année, on remet également un OSCAR (Oh, si c'était à refaire !) pour tirer les leçons de ses erreurs et proposer des améliorations. Pour finir, chacun peut bénéficier de l'appui d'un coach.

– La **loyauté** (envers l'entreprise et les équipes) : Châteauform' fonctionne avec peu de règles, ce qui explique le système très structurant des valeurs. Si celles-ci sont partagées, les règles peuvent être très légères puisque chacun saura comment agir et reconnaître ce qui n'est pas aligné avec les valeurs. De fait, la fierté d'appartenance est très forte : les équipes du site du Parc Monceau sont pour beaucoup originaires de la banlieue et, travailler dans ce système de valeurs, dans un hôtel particulier situé au cœur de Paris, est valorisant et constitue un ciment fort du sentiment d'appartenance. Mais la loyauté s'exprime aussi par la transparence : une équipe organise ainsi chaque mois un goûter afin de présenter son travail et un projet. Le management en profite pour informer de l'actualité de l'entreprise et les équipes peuvent poser toutes les questions qu'elles veulent.

– **Oser, toujours oser** : ce principe implique un droit à l'erreur permanent afin de pouvoir innover en continu. L'innovation vient du terrain, elle n'est pas appropriée par un « directeur de l'innovation » : c'est une valeur que chacun porte. Les micro-innovations sont donc quotidiennes (voir les quelques exemples rapportés plus haut) et, dans le cadre budgétaire convenu, les couples d'hôtes peuvent prendre toutes les initiatives souhaitables. Enfin, chaque année, une Foire aux idées est organisée : chaque équipe propose une innovation grâce à une vidéo, un témoignage, etc. Un jury récompense les meilleures initiatives et des Léonard d'or sont remis. Des innovations qui ont fait leurs preuves sont ainsi reconnues : elles sont ensuite packagées et diffusées largement dans l'entreprise.

– **Pas d'attribution de la contribution** : il n'y a pas de titre au sein de l'entreprise. On s'y définit par les contributions apportées. La principale contribution, c'est celle du terrain. L'organigramme est donc représenté par une pyramide inversée, avec le client tout en haut et, juste en dessous, les équipes des sites. Ce principe recouvre aussi une logique de **polyvalence** : on peut faire du commercial et s'occuper de la décoration des sites. Le périmètre que couvrait Pierre-Etienne Caire était ainsi assez large : relation client, immobilier, parrain de Maisons, membre du directoire, etc. Enfin, chez Châteauform', il existe moins de hiérarchie intermédiaire qu'ailleurs, à savoir trois strates à l'heure actuelle. « *C'est la plaie des organisations* », avait coutume de répéter Jacques Horovitz, qui aimait ajouter que « *le patron, c'est le client, le concept et le budget* ». Pas de directeur des opérations, pas de directeur d'exploitation, donc. Pour autant, la hiérarchie ne fonctionne pas sur un mode « classique ». Les sujets sont ainsi soumis aux équipes, qui se positionnent en fonction de

leurs envies (en sus de leur mission principale) : Pierre-Etienne Caire souligne que ce principe requiert d'accepter un temps de sous-performance au démarrage, mais que les personnes, parce qu'elles s'y consacrent, parviennent *in fine* au niveau de performance voulu. Chacun peut ainsi se proposer pour prendre en main un projet, sans tenir compte de ce qu'il sait faire (mais de ce qu'il a envie de faire).

– Enfin, **rigueur et performance** : tout est formalisé depuis l'origine (chaque action, formation, etc.) pour que les équipes disposent des outils communs nécessaires au bon fonctionnement, hors démarche qualité. Cette valeur s'exprime également dans le fort degré de formalisation et de mesure (les billets doux, etc.). C'était une volonté forte du fondateur, pour que tout puisse être partagé et transmis quand les personnes partent vers une nouvelle mission. Ainsi, toutes les réunions se préparent, les supports requis sont adressés à l'avance, etc. Les comptes rendus ne mentionnent que les actions et les personnes qui doivent les mettre en œuvre. Chaque réunion commence en outre par le rappel de la précédente. La culture du sens du détail de l'entreprise illustre aussi cette valeur : « *Un séminaire, c'est 1 000 détails !* », dit-on chez Châteauform'.

Il est bien sûr plus difficile de copier un tel mode de management que d'autres attributs du concept : de fait, 20 ans après la création de l'entreprise, elle n'a pas été copiée en dehors du support physique (louer et équiper des sites de qualité).

10. Comment sont-elles mises en œuvre ? L'exemplarité, les rites et les symboles...

Comment s'incarne l'amour du client ? Les couples d'hôtes ne sont évalués que sur un seul critère, la satisfaction des clients, grâce aux billets doux ou acidulés remis à l'ensemble des participants à l'issue de leur séjour : leur bonus repose à 100 % sur la satisfaction. Il n'y a pas de flux financiers et de vente dans les châteaux. Cette phase se joue en amont pour que les couples puissent être entièrement dédiés à leurs clients et à leurs équipes.

Autre exemple fort qui illustre la culture managériale de l'entreprise : tous les ans, en avril-mai, les 12 dirigeants du Comité de pilotage prennent en main un château afin de revivre les missions du terrain (en dehors de celle du chef...). C'est la Semaine autrement. Les équipes partent soit en congés, soit en formation durant cette semaine-là. Chaque année, ce comité investit donc un château, ce qui aide à développer l'humilité...

En matière de rites, pour renforcer la valeur « oser, toujours oser » et « l'esprit de famille », chaque année sept boucliers représentant les sept valeurs sont remis aux équipes pour récompenser les personnes qui ont particulièrement mis en œuvre telle ou telle valeur. Ils sont remis lors d'un séminaire annuel en janvier. Pour récompenser la loyauté, tous les cinq, dix, quinze

ans..., un cadeau dont la valeur croît avec les années est offert aux collaborateurs : un casque de chevalier au bout de cinq ans, une armure au bout de dix ans et, au bout de 15 ans, un cheval pour un passionné d'équitation, une 2CV et un voyage au Canada pour un autre, etc. C'est un rite de passage et les équipes y sont très attachées. À l'origine, les cofondateurs adressaient même un poème aux lauréats... et cette tradition perdure !

11. Quelles sont les limites de ce mode management ?

Du fait de la grande marge d'autonomie, les « canards boiteux » sont très nuisibles à l'entreprise, tout comme les personnes qui ne partagent que certaines valeurs : or l'amour du client ne fonctionne pas sans la rigueur et la performance. Chacun doit donc pouvoir incarner une grande partie de ces valeurs, avec de vrais points forts.

Le management par les valeurs s'appuie, par essence, sur une culture de l'autocontrôle et de la confiance qui a très rarement connu ses limites. Si le comportement condamnable d'un couple d'hôtes (un cas de détournement de fonds) a dû être géré en 2015, c'est exceptionnel dans l'entreprise.

Une autre limite pourrait également apparaître : en grandissant, l'entreprise risque naturellement de diluer la puissance de son système de management par les valeurs. De fait, le déploiement en Chine viendra apporter un éclairage important, notamment sur le plan interculturel : comment cela va-t-il fonctionner ? Pour autant, les valeurs sont si bien mises en pratique que les équipes elles-mêmes en sont les garantes, sans que le management n'ait besoin de réaffirmer constamment cette culture. Les valeurs vivent dans les différents pays sans le moindre problème. Le développement international passe ainsi par l'envoi d'un couple d'ambassadeurs qui veillera à bien installer les valeurs et la culture managériale de l'entreprise. En Allemagne, le premier couple d'hôtes ne parlait pratiquement pas la langue, mais connaissait parfaitement la culture de Châteauform'... Enfin, l'université d'entreprise, appelée chez Châteauform' la Pépinière des talents et qui a vu le jour en novembre 2015, aidera à conforter ce volet. Elle compte déjà plus de 120 formations disponibles pour tous les métiers.

Management de la relation client

Aujourd'hui discipline incontournable et élément clé de différenciation, la relation client se déploie dans tous les secteurs d'activité : industries, services marchands et services publics. Elle est porteuse de transformations majeures : digitalisation des parcours clients, nouvelles pratiques managériales, professionnalisation et revalorisation des métiers... Issu des regards croisés d'un enseignant-chercheur et d'un consultant, ce livre expose :

- Les concepts fondamentaux : **les attentes des clients, l'insatisfaction, la coproduction...**
- **L'impact du digital**
- **L'expérience client**
- **La Symétrie des attentions** (culture d'entreprise, management des équipes, place du back-office...) **et la nécessité de libérer l'entreprise**

Les chapitres sont enrichis de **tableaux, points de vue d'experts et études de cas** (Adeo, Altrad, Bristol Myers-Squibb, Darty, EXKi, MAIF, Nespresso, Norauto, PMU, Starbucks, etc.).

Public

- **Managers** : directeurs de la relation client, responsables de l'expérience client, de la satisfaction client, etc.
- **Étudiants** à l'université, en IAE et en écoles de management.
- **Professionnels en formation continue.**

Auteurs

Benoît Meyronin enseigne à Grenoble École de management et intervient auprès de professionnels dans de nombreuses conférences. Il est associé-fondateur de l'Académie du Service et anime un blog dédié au management des services (www.marketing-des-services.com). Il a publié de nombreux ouvrages dont *Management du service & conduite du changement* chez Vuibert (2010).

Directeur associé de l'Académie du service, ayant occupé des fonctions de directeur marketing dans divers secteurs, **Thierry Spencer** a fondé le blog Sensduclient.com, site de référence sur le sujet de la relation et du marketing clients. Avec Benoît Meyronin, il intervient tant en conseil qu'en formation auprès d'entreprises et d'organisations publiques.

ISBN : 978-2-311-40316-9



www.Vuibert.fr

