

Novembre 2003

en **Vue**



LES DOSSIERS DE REMUE-MANAGEMENT DU GROUPE FOREST



Développer **« l'expérience client »**

Pour relever le défi client dans
les services professionnels

Développer « l'expérience client »

Pour relever le défi client dans les services professionnels

| | |
|--|-----|
| Introduction..... | .03 |
| Préambule..... | .04 |
| 1 Partie 1 Les besoins stratégiques de vos clients évoluent..... | .05 |
| - Aujourd'hui on ne peut plus y arriver tout seul | |
| - Reconfigurer sa chaîne de valeur | |
| - L'ère des partenariats stratégiques | |
| - En synthèse | |
| 2 Partie 2 Devenir un partenaire stratégique de vos clients..... | .11 |
| - 3 niveaux de service | |
| - Le positionnement de l'offre des créateurs de valeur-ajoutée | |
| - HP et Canon se mettent en scène avec leurs clients | |
| - Prendre plus d'espace chez vos clients : Une démarche en trois dimensions | |
| - Un modèle de synthèse : L'équation de l'expérience vécue par le client | |
| - Quelques pistes pour développer la valeur-ajoutée de votre offre | |
| 3 Partie 3 L'organisation orientée client..... | .24 |
| - L'entreprise réseau | |
| - Un changement de culture | |
| - Les nouveaux rôles du commercial | |
| - Devenir des hommes et des femmes en T | |
| - Ce que fait une entreprise orientée clients | |

Peut-on encore parler de produits et de services ?

- Quand les profits de GE sur les moteurs GE 90 du futur Boeing 777 ne proviennent pas de la vente mais du contrat de maintenance forfaitaire : tant de \$ par heure de vol.
- Quand Air Liquide ne vend plus simplement du gaz, mais un package fait de technologie, de conseil, de gestion des risques, bref du service.
- Quand pour l'accompagner dans l'élaboration de sa stratégie d'e-transformation un chef d'entreprise peut choisir à côté des traditionnels cabinets de conseil, un fabricant de micro-processeurs (Intel), un fabricant de systèmes informatiques (IBM), ou un fournisseur télécom (Bell).

Ces trois exemples (il y en aurait des milliers) témoignent d'une évolution lourde : l'avenir est dans les services. Cette tendance répond à une évolution des attentes des clients. Dans leur propre recherche de performance et d'innovation, les clients attendent de leurs fournisseurs une contribution à forte valeur ajoutée. Dans certains cas, avec les fournisseurs stratégiques, ce sont de véritables relations de partenariat qui se développent. Pour le fournisseur de services professionnels, un défi se pose : faire vivre une expérience à ses clients qui le positionne comme un partenaire stratégique à long terme.

Ce dossier présente nos voies de réflexion sur ce sujet.

- Dans une première partie nous nous pencherons sur l'évolution des attentes des clients. Nous verrons comment l'évolution de leurs stratégies de développement donne une place plus grande à leurs fournisseurs.
- Nous détaillerons dans une deuxième partie des voies pour renforcer l'expérience vécue par le client. Nous verrons comment développer la valeur-ajoutée de l'offre en nous appuyant sur de nombreux exemples de pratiques.
- Enfin dans une troisième partie nous découvrirons les conditions de réussites organisationnelles et humaines pour pouvoir atteindre ce niveau de service particulièrement exigeant.

Puisse ce dossier vous stimuler dans votre réflexion pour devenir un partenaire stratégique de vos clients !

GROUPE FOREST est un cabinet international de consultants spécialisés dans **la vigie sur les tendances managériales émergentes et dans l'accompagnement du changement au sein des organisations.**

- Son expertise en matière de design et d'accompagnement des démarches de changement et
- la pertinence de sa réflexion prospective,
- ses outils pédagogiques,
- sa méthode d'animation originale en grands groupes, le « multirythme interactif » ont su gagner la confiance de clients prestigieux en Europe, en Amérique du Nord et en Asie.

Préambule : Etes-vous un leader ou suiveur ?

En fond de scène de la réflexion sur l'expérience client, il y a une première constatation : les attentes des clients évoluent très rapidement, stimulées en retour par l'évolution de l'offre elle-même.

Dans cette éternelle problématique de la poule et de l'œuf, la question que pose Gary Hamel introduit le défi d'évolution dans toute son ampleur : Avez-vous laissé d'autres entreprises définir les attentes de vos clients ?

En d'autres termes : dans un contexte d'hyperconcurrence, êtes-vous un leader ou un suiveur sur votre marché ?



POSEZ-VOUS LA QUESTION :

Avez-vous changé au rythme de vos clients ?

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

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

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

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

Sur quelles dimensions vos clients vont-ils le plus évoluer ?

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

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

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

1

LES BESOINS STRATEGIQUES DE VOS CLIENTS EVOLUENT

Aujourd'hui on ne peut plus y arriver tout seul

Deux grands phénomènes se conjuguent pour peser sur la stratégie des entreprises :

- Une hyperconcurrence à l'échelle mondiale qui oblige pour exister à développer une valeur ajoutée et perçue par les clients.
- Une augmentation de la complexité liée à l'accélération de l'évolution technologique, aux cycles de changements sociaux et politiques et à une interdépendance globale.

Dans ce contexte la capacité à anticiper, à réagir vite, à être assez souple pour s'adapter en permanence, à développer une offre à forte valeur ajoutée s'imposent pour tous comme les défis stratégiques majeurs.

Gary Hamel, de la London Business School,

et Yves Doz, de l'Insead, constatent dans leur livre « *L'avantage des alliances* » que « *rares sont les sociétés qui peuvent aujourd'hui produire et distribuer des produits et services seules, plus rares encore celles capables de maîtriser intégralement les technologies de pointe* ». Pour maîtriser des opérations qui sont de plus en plus complexes, pour avoir accès à des compétences de pointe, pour suivre le rythme du changement, pour réagir vite sans chercher à réinventer ce qui existe déjà en mieux ailleurs, il faut faire appel à des spécialistes dans tous les processus de fonctionnement, à tous les stades de la chaîne de valeur. Il serait aujourd'hui impensable de pouvoir disposer de ces compétences à l'interne. Le paradigme réseau s'impose donc comme une nouvelle logique stratégique : celle du Faire ensemble.

Externaliser le changement pour rester au contact

Pour toute entreprise le rythme du changement externe est plus rapide que le rythme de changement interne. Si vous partagez ce constat, alors la conséquence est extraordinaire, parce que ce cela veut dire c'est que votre business change plus vite que votre organisation ne peut changer pour continuer à maîtriser son business. Et que vous ne serez jamais capables de rattraper ce retard. (...) La seule chose à faire : externaliser le changement.

The external pace of change is faster than the internal pace inside a company. Now, if you believe that, the implication of that is extraordinary because what it says is that the business is changing faster than the organization can change to manage that business. And you will never catch up.

So what do you do? (...). Namely, you must externalize the change.

■ Extrait d'une entrevue avec Stan DAVIS .



Reconfigurer sa chaîne de valeur

Dans ce contexte, les entreprises reconfigurent leurs chaînes de valeur en se recentrant sur ce qu'elles savent faire de mieux et en développant leur réseau pour s'adjoindre des compétences de pointe. Ainsi se dessine une entreprise étendue dont l'ambition ultime est la création d'une valeur ajoutée maximale pour ses clients.

En caricaturant nous pourrions dire que les comportements stratégiques évoluent. Pendant longtemps le réflexe stratégique était de s'organiser pour faire soi-même, en gardant le contrôle sur la chaîne de valeur (intégration verticale). Rappelons nous par exemple qu'il n'y a pas si longtemps Air France fabriquait les sièges de ses avions.

Puis avec la spécialisation (liée notamment au développement de la technologie), l'accélération des cycles économiques, le développement de la concurrence, les TIC qui permirent une meilleure coordination, etc., le recours à la sous-traitance s'est développé pour introduire de l'expertise et de la souplesse dans la chaîne de valeur.

« On est en train de passer d'une vision de type années 70 qui tournait autour de l'homogénéité stratégique des métiers, certes nécessaire mais insuffisante, à une approche fondée sur les savoir-faire et sur les moyens d'apporter une valeur ajoutée au client. Désormais, on va chercher les leviers de la croissance de l'entreprise dans la reconfiguration de la chaîne de valeur. »

Laurent DUMAREST,
 DG de AT Kearney, in Enjeux,
 juin 2003

Reconfigurer sa chaîne de valeur (suite)

Confinés à leur origine à un mode de relation donneur d'ordre / exécutant, les liens de sous-traitance se sont enrichis au fur et à mesure que la complexité des défis à relever augmentait : partage de ressources, co-investissement, etc. A tel point qu'aujourd'hui pour répondre aux défis les plus exigeants le réflexe est plutôt de faire ensemble, avec des spécialistes, voire des concurrents, dans une relation de partenariat qu'elle prenne la forme d'impartition, d'externalisation ou de la création d'une nouvelle entité commune (consortium, GIE, etc.). Ainsi les destins de l'entreprise et de ses partenaires stratégiques sont de plus en plus liés.

FAIRE SEUL

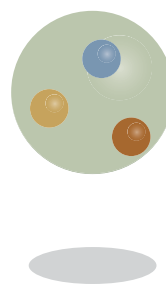
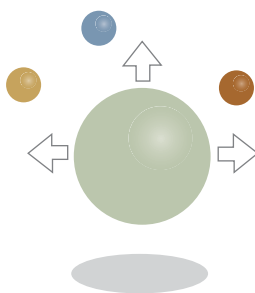
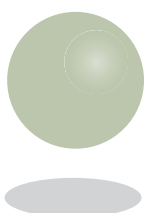
FAIRE FAIRE
 par des
 spécialistes

FAIRE SEUL
 avec des
 spécialistes

Intégration

Sous-traitance

**Externalisation-
 Impartition**



Un autre regard stratégique :

De la chaîne de valeur ... A la valeur déchaînée.

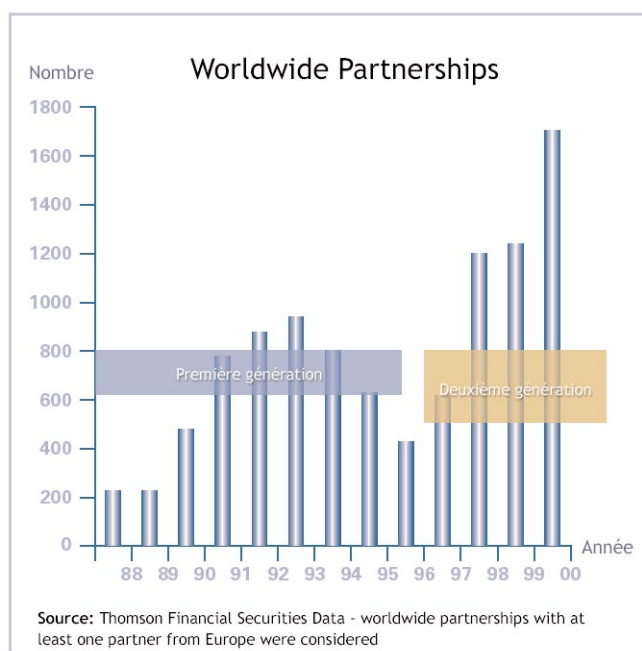
Le concept traditionnel de chaîne de valeur à la base de l'analyse stratégique depuis Porter semble avoir fait son temps. La recherche de valeur ajoutée dans l'offre, de réactivité, d'innovation, ont amené les entreprises à mettre en œuvre des stratégies de développement en réseau. L'objectif stratégique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

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

L'ère des partenariats stratégiques

Dans une étude mondiale publiée en 2001 sur le thème « *Partnering, Challenges for the old and New economy* », le cabinet Arthur D. Little arrive à la même conclusion et distingue deux grandes étapes dans le management stratégique des partenariats. Ce que recherchent les entreprises qui sont entrées aujourd'hui dans la logique des partenariats de deuxième génération (et qui sont de plus en plus nombreuses comme en témoigne le graphique ci-contre), ce sont des partenaires sur qui elles vont s'appuyer à long terme pour mettre en œuvre leur stratégie dans une relation d'interdépendance.

L'étude conclut que le développement de partenariats stratégiques est la stratégie la plus efficace pour gérer la croissance quand on la compare à l'internalisation et aux fusions/acquisitions.



Première génération

Partenariats traditionnels

Contexte : Haut niveau de stabilité et de certitude

N'est pas au cœur de la stratégie

Structure rigide bilatérale

Focus sur un produit ou un service unique

Seconde génération

Partenariats stratégiques

Contexte : Haut niveau d'incertitude, et forte instabilité

Central dans la stratégie

Structure flexible multilatérale

Focus sur des solutions complexes

Source : Arthur D. Little



Pour en savoir plus sur l'étude d'Arthur D. Little : Partnering, Challenges for the Old and New Economy, rendez-vous sur notre site : www.groupe-forest.com

L'ère des partenariats stratégiques (suite)

On constate d'ailleurs que les situations dans lesquelles les entreprises ont recours à la mise en place de partenariats longtemps confinés à des activités secondaires ou périphériques sont aujourd'hui de plus en plus proches de leur cœur de métier, du cœur de leur chaîne de valeur. Ainsi Bombardier à travers la Chaire Bombardier a externalisé sa R&D auprès d'un réseau de partenaires spécialisés triés sur le volet, anciens sous-traitants qu'elle supporte dans leur développement. Nous sommes entrés dans l'ère des partenariats stratégiques.

« Pour une entreprise, réussir sa stratégie d'impartition c'est aussi choisir le prestataire dont la solution aura l'impact le plus stratégique sur son business et ce à l'échelle de l'entreprise dans son ensemble. »

« Outsourcing success is also the result of choosing a service provider with the solutions that will make the most strategic impact on the buyer's business at an entreprise-wide level. »

K.GOOLSBY,
The Snowball Effect

En synthèse

Quand vous réfléchissez à votre positionnement et au contenu de votre offre, gardez en tête les considérations suivantes.

Dans un contexte d'hyperconcurrence et de complexité, d'un point de vue stratégique vos clients cherchent :

- A se concentrer sur ce qu'ils savent faire de mieux.
- A renforcer leur chaîne de valeur pour créer le plus de valeur ajoutée possible dans leur offre. Dans ce but ils cherchent à rester à la pointe de ce qui se fait (dans ce sens l'évolution technologique est un moteur très fort).
- A concentrer leurs moyens financiers et humains sur ce qui est le plus stratégique pour eux.
- A réagir plus vite aux pressions et aux opportunités de l'environnement.
- A développer souplesse et flexibilité, dans des logiques de chaînes de valeurs reconfigurables.

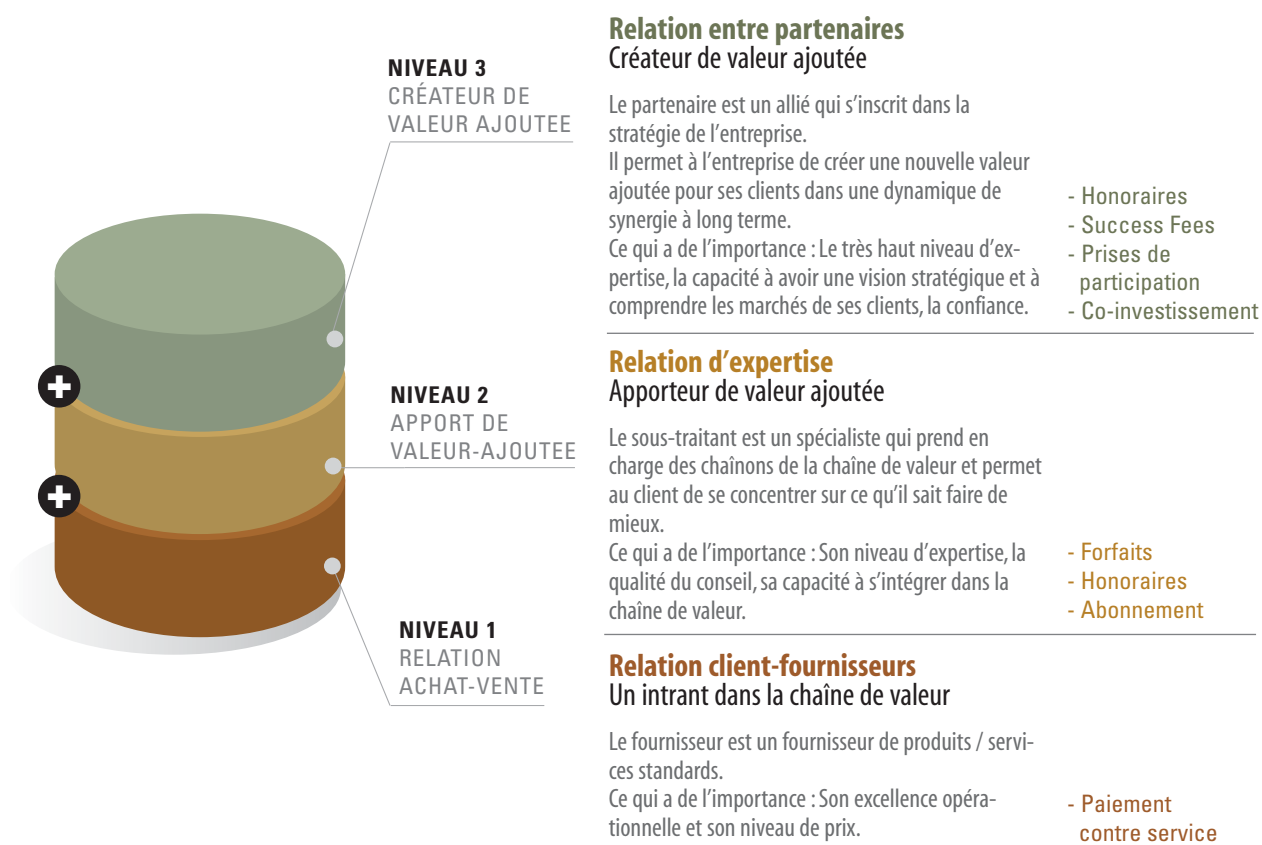
Sur les aspects les plus stratégiques de leurs business, là où se crée la valeur ajoutée pour leurs propres clients, vos clients sont à la recherche de partenaires qui vont les stimuler et les accompagner dans leur développement.

2

DEVENIR UN PARTENAIRE STRATÉGIQUE DE VOS CLIENTS

3 niveaux de service

Nous distinguons 3 niveaux de proximité stratégique entre fournisseur et client. Naturellement, le positionnement idéal n'est pas d'être en toute circonstance au niveau 3. Il faut prendre en compte les attentes des clients, le potentiel de développement d'affaires qu'ils représentent et les ressources disponibles.



3 niveaux de service (suite)

L'exemple de Air Liquide : De la bonbonne aux services

Fondé en 1902, Air Liquide est aujourd'hui un leader mondial dans son métier : fournir de l'oxygène, de l'azote, de l'hydrogène, ainsi que de nombreux autres gaz à l'ensemble des industries et aux professionnels de la santé. Au cours des années 90 la pression concurrentielle s'est faite menaçante, amenant Air Liquide à réaliser une transformation radicale de son mode d'organisation et de son positionnement stratégique.

A travers son histoire récente, Air Liquide s'est ainsi positionnée sur les 3 niveaux de service.

Niveau 1 Intranst dans la chaîne de valeur du client

Le premier niveau est la base du métier d'Air Liquide, depuis toujours et probablement pour longtemps, Air Liquide livre des bonbonnes de gaz standard chez des clients.

Niveau 2 Apporteur de valeur ajoutée dans la chaîne de valeur du client

Petit à petit des services se sont ajoutés à l'offre de base dans des cas où les besoins des clients étaient plus étendus et plus complexes : audits d'installation, maintenance préventive, formation sécurité, gestion télésurveillée des approvisionnements, etc.

En 2000 la définition de l'offre de Air Liquide se présentait ainsi : « Des services associés [aux services de base] qui permettent à nos clients de se concentrer sur leur métier ».

Au niveau 2 le fournisseur apporte un savoir faire de spécialiste dans la chaîne de valeur du client, mais il ne s'inscrit pas dans les processus qui sont son cœur de métier.

Niveau 3 Créateur de valeur ajoutée dans la chaîne de valeur du client

Dans les années 90, pour réagir à la concurrence, Air Liquide a renforcé sa présence auprès du client dans une recherche d'intimité de plus en plus grande. Cela l'a naturellement amené à chercher à développer la valeur ajoutée de son offre.

En 2002 l'offre d'Air Liquide se positionne ainsi : « Vous souhaitez accroître votre productivité, simplifier la gestion de vos approvisionnements, améliorer le rendement de votre procédé ou de vos sites de production ».

A ce stade, Air Liquide se positionne comme un créateur de valeur chez ses clients en s'inscrivant au cœur de leurs processus. Au delà des services de deuxième niveau, des services tels que l'optimisation logistique, l'optimisation de sites industriels ou la gestion à distance positionnent Air Liquide au cœur de la réflexion stratégique des clients en position d'expert et de consultant.

Aujourd'hui Air Liquide se positionne comme un prestataire de services : « 10 ans d'expertise du domaine des services à fort contenu en informations technologiques dans plus de 25 pays ». De fait, en quelques années, la part des services dans le chiffre d'affaires a plus que doublé en sept ans passant de 20% à 48%.

Niveau 3 (suite)

- Plus de 10 000 installations de stockage de gaz liquéfiés et 3 000 unités de production sur des sites clients, entièrement gérées à distance par nos soins afin de garantir la continuité d'approvisionnement.
- Plus de 500 000 bouteilles de gaz industriels et médicaux équipées de « puces » de suivi, qui libèrent nos clients des contraintes de fourniture et d'inventaire physique.
- Plus de 5 000 contrats de services d'information industrielle en cours de déroulement.

Le positionnement de l'offre des créateurs de valeur ajoutée

Au niveau 3, les entreprises se proposent d'être des leviers de créateur de valeur ajoutée chez leurs clients. Elles s'inscrivent au cœur de leurs stratégies et de leurs processus de fonctionnement dans une relation de conseil, puis d'accompagnement dans la mise en œuvre (qui peut être très large : technologie, ingénierie des processus, prise en charge d'une partie des processus, formation, financement, assistance juridique, etc.). Dans certains cas cela s'accompagne même de co-investissements.

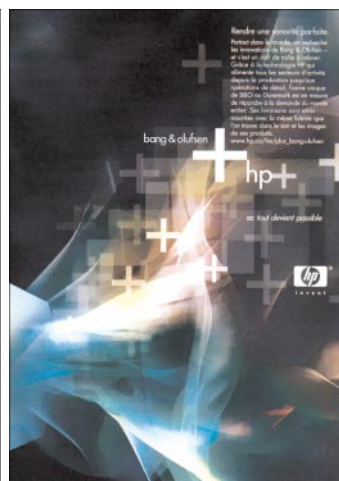
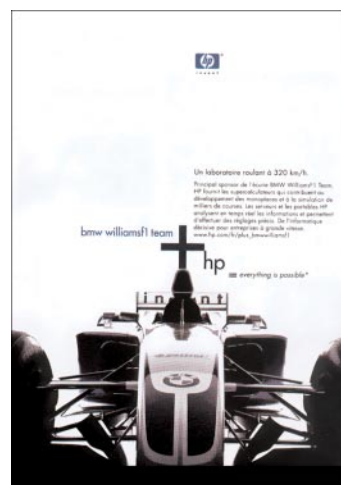
Le positionnement de l'offre évolue. Les créateurs de valeur-ajoutée démontrent leur capacité à influencer la compétitivité globale de leurs clients.

- France Télécom positionne son offre « Approche intégrale » « Pour faire de vos télécoms un facteur de compétitivité. Les Télécoms génèrent de nouvelles sources d'opportunités pour toutes les entreprises et deviennent un facteur de compétitivité. »
- ORTEC, sous-traitant en services aux industries de process (entretien, gestion des déchets, etc.) s'est positionnée au cours du temps comme un ensemblier de services à l'industrie. Elle situe clairement sa contribution : « La capacité d'accélération est devenue un critère de victoire sur les prises de marchés. Dans la production, dans la logistique, mais aussi dans la création, l'adaptation ou l'innovation, faire appel à des ressources extérieures à l'entreprise en ingénierie, étude et conseil, est un gage de réactivité, de souplesse et d'économie. »
- Intel, connu d'abord comme un concepteur et un fabricant de micro-processeurs s'est repositionné et tente d'apporter une valeur ajoutée stratégique à ses clients. Ainsi vis-à-vis des PME, Intel propose des « Produits informatiques et de communication capables de favoriser leur expansion ». Sur son site l'exemple mis en avant est la réussite d'une boulangerie qui s'est appuyée sur la technologie comme levier stratégique pour améliorer son exploitation et sa qualité de service.
- Le « Solution PartnerShip Center » d'IBM illustre parfaitement la stratégie de partenariat au service de ses clients directs ou indirects. Ce nouveau centre propose en effet des services aux entreprises partenaires qui développent et commercialisent des solutions basées sur la technologie e-business d'IBM. Le centre permet des tests de performances sur un large éventail de serveurs et de résolution d'incidents, il met à disposition des experts, etc, afin de raccourcir les cycles de développement des nouveaux produits chez ces partenaires.

Le positionnement de l'offre des créateurs de valeur ajoutée (suite)

- L'imprimerie Reprotech a développé une expertise de pointe en reprographie de grands plans pour un client majeur : SNC-Lavalin, société d'ingénierie qui a imparti cet aspect stratégique de son activité. Cette spécialisation a poussé Xérox Canada à établir son centre de support technique à proximité ainsi que l'un de ses deux centres de formation de pointe. SNC-Lavalin introduit ainsi encore plus d'expertise dans sa chaîne de valeur.

CANON et HP se mettent en scène avec leurs clients



Pour qui sont ces publicités ?

Les dernières campagnes de publicité de HP et de Canon jouent sur les partenariats stratégiques entre ces deux sociétés et leurs clients. En insistant sur le succès de ces clients, HP et Canon se positionnent comme des créateurs de valeur ajoutée sans qui ces succès auraient été impossibles.



POSEZ-VOUS LA QUESTION :

Pensez-vous que vos clients perçoivent votre impact significatif sur leur compétitivité globale ?

Pensez-vous que vos clients perçoivent votre impact significatif sur leur compétitivité globale ?

- Pas du tout d'impact
- Pas vraiment d'impact
- Un impact réduit
- Un impact important

Et vous, pensez vous que vous avez ou que vous pourriez avoir un impact significatif sur la compétitivité globale de vos clients ?

- Pas du tout d'impact
- Pas vraiment d'impact
- Un impact réduit
- Un impact important

Devenir un créateur stratégique, une barrière à l'entrée.

Certes il ne serait pas pertinent de chercher systématiquement à développer des relations de niveau 3 avec ses clients. Dans certains cas, l'optimum de la relation est atteint dans une simple relation de sous-traitance ou d'achat / vente.

Toutefois dans certains cas avez-vous réellement le choix ?

Imaginons le scénario catastrophe suivant :

Votre entreprise gère des contrats de sous-traitance standard chez un client. Hors un concurrent qui assumait de son côté une partie de la sous-traitance fait une proposition au client et au bout de bien des hésitations et des discussions finit par décrocher un contrat de sous-traitance globale s'appuyant sur l'engagement à améliorer la productivité et la qualité sur les processus stratégiques.

Le plus surprenant d'ailleurs c'est qu'à priori ce concurrent était spécialisé dans un autre secteur d'activité et ne constituait donc pas une menace frontale. Mais en s'alliant avec d'autres pour constituer un pool de ressources cohérent et à forte valeur ajoutée il a su développer avec le client une relation de complicité et d'interdépendance (niveau 3) qui marginalise ou exclut les autres sous-traitants.

Vous venez de perdre vos contrats.

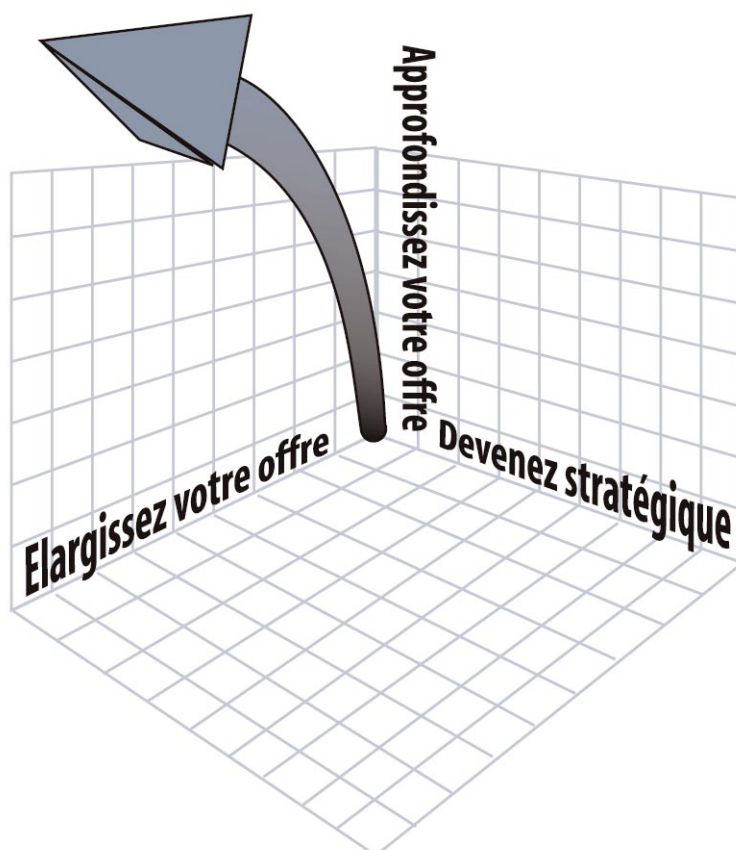
Quand elles sont bien en place, les relations de niveau 3 constituent des barrières à l'entrée solides et pérennes. Par chance, c'est aussi cette solidité et cette pérennité que les entreprises craignent par peur du développement d'un lien de dépendance.

Dans certains cas le fait d'apparaître comme un partenaire crédible au niveau 3 permet simplement d'assurer les positions à un niveau inférieur, tout en s'assurant que lorsque le client sera prêt à aller plus loin il vous questionnera sur le sujet.

Prendre plus d'espace chez vos clients : Une démarche en trois dimensions

Pour prendre plus d'espace chez vos clients, et ainsi développer la customer share (c'est à dire la part des besoins que vous couvrez chez chacun de vos clients) plutôt que la market share (la part que vous détenez dans un marché), les entreprises agissent dans trois dimensions :

- La largeur de l'offre : en essayant de couvrir une part plus large des besoins du client, assumant qu'une plus grande cohérence, des effets d'échelle et de synergie en résultent.
- La profondeur de l'offre : en proposant des produits / services qui ont de plus en plus de valeur ajoutée pour le client.
- La troisième dimension est naturellement le développement d'une relation de plus en plus stratégique comme créateur de valeur ajoutée chez le client (niveau 3).



Elargir l'offre :

En couvrant une gamme de besoins plus larges chez le client, l'objectif est de prendre en charge de façon cohérente des pans entiers de son activité ou de proposer des services complémentaires les uns aux autres. Effets d'échelle, simplification de la gestion, synergies technologiques, les avantages sont multiples pour le client.

La proposition de services complémentaires (financement, assurance, assistance juridique, formation, services complémentaires, maintenance et autres) s'impose comme un must. La stratégie des grands groupes comme GE ou IBM est d'intégrer l'ensemble des activités qui permettent d'accompagner un client tout au long de projets complexes. IBM propose ainsi des solutions technologiques, des solutions de financement (IBM Global Financing), du conseil (IBM Global Services), de la formation, etc. Pour les sociétés plus petites il s'agit de s'allier avec des partenaires pour constituer un pool de ressources complémentaires, ce qu'ORTEC résume très bien en se présentant comme un « ensemblier de services ».

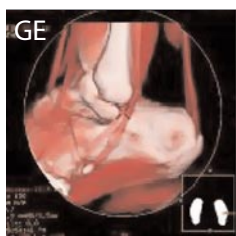
Approfondir l'offre :

Le renforcement de l'offre passe aussi par la recherche de services qui innovent en permanence et dont la valeur ajoutée est de plus en plus grande. Les industries ont depuis longtemps compris qu'ajouter des services est un moyen d'augmenter la valeur de leurs produits. A chaque entreprise d'imaginer les solutions pour rendre leurs produits / services plus intelligents, les pistes sont innombrables (voir l'exemple d'Air Liquide). La dimension conseil prend aussi de plus en plus d'importance. Dans un environnement de plus en plus complexe, les entreprises ont besoin de s'appuyer sur l'expertise de spécialistes. La course des fabricants de systèmes pour acheter des cabinets de conseil en témoigne. Le slogan de la nouvelle entité d'IBM, les « Business Consulting Services », positionne très précisément leur contribution auprès du client : « approfondir ».

En jouant à la fois sur les trois dimensions, le fournisseur prend une place de plus en plus importante chez son client, il devient partenaire de son développement.

- Renault Trucks en fait le pari : il vendra de moins en moins de poids lourds au sens strict (niveau 1), mais de plus en plus une offre globale intégrant des services à forte valeur ajoutée : contrats de maintenance (niveau 2), mais aussi informatique embarquée qui peut fournir aux gestionnaires de flottes qui ont souscrit l'abonnement une série d'informations utiles pour mieux gérer la flotte (niveau 3). Ainsi Renault Truck se positionne comme un partenaire qui aide à résoudre des problématiques stratégiques pour l'entreprise.
- Norbert Dentressangle n'est plus un simple transporteur mais se positionne comme gestionnaire des flux chez ses clients en proposant de gérer à sa place l'ensemble du processus de livraison. Lancée il y a cinq ans, cette activité représente 20% du chiffre d'affaires du groupe et progresse régulièrement de 5% par an. Elle positionne Norbert Dentressangle comme un partenaire stratégique pour l'entreprise, qui l'accompagne dans la gestion de ses flux.

Cas d'entreprise



Une offre en 3D : l'exemple de GE Systems

GE Medical Systems est un des leaders mondiaux sur le marché de l'imagerie médicale : rayons X, tomographie, résonance magnétique, scanners, etc. Mais l'offre de GE Medical Systems s'étend bien au delà des machines elles-mêmes.

Développement d'une relation stratégique à long terme :

Dans le secteur de la santé, les investissements en capital pour les équipements sont énormes. Le développement constant des technologies et des procédés signifie que les appareils doivent être renouvelés fréquemment. Toute la démarche de GE Medical Systems vise à développer une relation à long terme avec ses clients pour devenir un partenaire stratégique en leur apportant son expertise de pointe dans le domaine des outils d'imagerie médicale, crucial pour les professionnels de la santé.

Dans ce but GE Medical Systems s'appuie sur ses services d'audit et de conseil pour accompagner ses clients dans leur réflexion stratégique dans la durée, et sur une offre à forte valeur ajoutée pour s'inscrire au cœur de la chaîne de valeur des établissements de santé.

Cet accompagnement ne se limite pas à l'univers de l'imagerie médicale. GE Medical Systems se propose « d'aider à renforcer l'efficacité et à améliorer encore plus les process, coûts et qualité ». En bref « d'améliorer le flux de travail dans l'établissement médical ». Il se positionne donc à un niveau d'accompagnement stratégique.

Elargissement de l'offre vers des services complémentaires :

Financement, systèmes d'information pour gérer les données, logiciels de gestion des actifs, maintenance, formation (dont du e-learning), etc., les services proposés par GE Medical Systems sont très larges. Ils permettent de couvrir avec une très forte valeur ajoutée l'ensemble des besoins qui tournent autour de l'imagerie médicale, et au delà d'optimiser les modes de fonctionnement des établissements de santé.

Approfondissement de l'offre au travers d'une communauté :

GE Medical Systems anime une véritable communauté d'utilisateurs autour de ses produits : séminaires, publications, forums autour de cas cliniques, etc. En développant des plateformes qui permettent aux experts d'échanger de l'information opérationnelle, GE Medical Systems contribue à développer l'utilité de ses produits.

C'est aussi pour elle un outil de veille très riche pour faire évoluer son offre.



Pour visiter le site de GE Medical Systems : www.gemedicalsystems.com

Un modèle synthèse : L'équation de l'expérience vécue par le client

La notion d'expérience dépasse le cadre strict du produit vendu ou du service délivré au client. Elle inclut l'ensemble des dimensions de la relation développée avec le client. En enrichissant l'expérience vécue par le client, la valeur ajoutée réelle et perçue par le client se développe, ce qui est naturellement fidélisant.

Dans le secteur des services, comme dans de nombreux secteurs, les produits et services sont facilement copiables. Ils ne peuvent constituer un avantage concurrentiel durable.

L'innovation et l'enrichissement de l'expérience vécue par le client deviennent donc des défis capitaux.



Produits /services

Au cœur de l'expérience vécue par le client, il y a naturellement les produits et services offerts. L'espace que vous occupez chez vos clients conditionne l'étendue de l'expérience qu'il vit.

Expertise

Le client sent qu'il a face à lui un fournisseur qui est expert dans son secteur d'activité. Il est à la pointe de son métier et en maîtrise parfaitement la complexité. Il est reconnu comme un de ceux qui font évoluer le secteur. Cette perception d'un haut niveau d'expertise est essentielle pour pouvoir développer une relation de confiance à un niveau stratégique.

Conseil

Le client attend du fournisseur un accompagnement dans l'analyse et la réflexion. Cela suppose que ce dernier ait une connaissance précise du secteur d'activité du client et une compréhension fine de ses défis, de sa stratégie, de son fonctionnement et de ses besoins. Pour accompagner le client dans son développement, le fournisseur joue un rôle de consultant.

Approche solution

Le client doit sentir que l'offre proposée est personnalisée, qu'elle part de sa problématique spécifique. Pour cela elle combine les produits et services existants et propose des solutions innovantes. L'ingénierie permettant la construction de la solution constitue une source de valeur ajoutée très importante. Dans les entreprises le processus qui conduit à la formalisation de cette offre est devenu un élément clé de la compétitivité. Hors il se heurte à une difficulté majeure : la rencontre entre la partie commerciale qui gère le contact avec le client et la partie technique qui conçoit les solutions.

Un modèle synthèse : L'équation de l'expérience vécue par le client (suite)

Gestion de la relation

L'enjeu est de développer une relation à long terme qui soit de plus en plus intime à un niveau de plus en plus stratégique. Elle est certes basée sur une dimension technique (la capacité du partenaire à toujours renouveler et enrichir son offre pour stimuler et accompagner le développement du client), mais surtout sur la dimension humaine de la relation. Il ne faut jamais oublier que derrière les problèmes techniques et stratégiques, il y a des individus qui jouent leurs carrières. La fidélité d'un client augmente quand il perçoit que le fournisseur prend son développement à cœur dans le long terme. Cela suppose d'avoir une présence régulière chez le client, même dans les périodes creuses, et de se montrer « généreux ».



POSEZ-VOUS LA QUESTION :

Quelle est l'expérience que vous faites vivre à vos clients ?

Attention : n'oubliez pas que l'expérience vécue par le client est une perception. Mettez-vous à la place du client pour évaluer votre performance.

| | Evaluation | Ce qui est positif dans l'expérience vécue par le client | Ce qui est négatif dans l'expérience vécue par le client |
|-------------------------------|----------------------|--|--|
| Expertise | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | | |
| Conseil | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | | |
| Approche solution | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | | |
| Impact | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | | |
| Gestion de la relation | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | | |

Quelques pistes pour développer la valeur-ajoutée de votre offre

Mettez des produits dans vos services

Pour un prestataire de service, le fait d'équiper un client d'un produit, permet de matérialiser la relation. Il permet d'être plus visible chez le client, et ainsi de renforcer sa fidélité.

- Desjardins, une banque québécoise, a développé un logiciel qui permet à ses clients travailleurs indépendants d'assurer la gestion comptable et financière de leur activité professionnelle.
- Intel a développé un outil d'analyse de rentabilité pour les PME. Il permet d'accroître la productivité et abaisser les coûts d'exploitation informatique.
- Tous les fournisseurs de services Télécom vendent les terminaux (comme les téléphones portables) à perte. Leur objectif est de vendre des services (ils innovent d'ailleurs de manière continue dans ce domaine).

Développez l'intelligence de vos produits / services

Développez des produits ou des services qui génèrent eux-mêmes de l'information utile, de telle sorte que le produit ou le service ne soit pas l'élément final, mais un centre d'information au sein d'un processus plus large.

- Pour certains contrats Air Liquide équipe ses bonbonnes de gaz de puces électroniques qui permettent de mieux gérer les stocks et les flux.
- Les informations générées par les ordinateurs de bord des camions Renault Trucks peuvent être envoyées aux clients abonnés pour les aider à mieux gérer leurs flottes.

Intéressez-vous aux clients de vos clients

Pour jouer un rôle plus stratégique auprès de son client, il est nécessaire de bien connaître ses clients à lui, et de l'aider à en mieux cerner les besoins et attentes. Le fait d'identifier les attentes et besoins des clients ultimes permet aussi de concevoir de nouveaux produits avec son client dans une approche de partenariat.

- Dans le domaine des prêts, les sociétés de services financiers spécialisées comme UCB proposent des solutions de financement accessibles chez les courtiers et agents immobilier. UCB permet ainsi à ses clients d'élargir la gamme de services offerts et d'accroître leur chiffre d'affaires.
- Tous les consultants savent que les arguments qui portent le plus sont ceux qui s'appuient sur l'impact sur le client final.

Devenez un partenaire de la réflexion stratégique de votre client

Devenir un partenaire de la réflexion stratégique c'est se positionner au niveau à partir duquel il est le plus naturel de développer une relation d'intimité avec son client. C'est aussi un moyen de mieux connaître les problématiques de son client, point de vue inégalable pour faire évoluer son offre.

- Ortec, ensemblier de services pour les industries de process, organise depuis 4 ans un forum avec les décideurs de l'industrie (par ailleurs clients et prospects) pour réfléchir sur une problématique stratégique dans le domaine de l'outsourcing, sous le double éclairage de témoignages de chefs d'entreprises et d'apports théoriques.
- Créé en 1978, L'Atelier, qui appartient au groupe BNP Paribas, est le pionnier de la veille technologique dans les services et dans la façon d'intégrer les innovations de manière profitable dans l'entreprise. L'Atelier observe les changements en cours et détecte les nouvelles opportunités. Conférences, ateliers-forums, publications, études, émissions de radio permettent de stimuler la réflexion prospective des responsables d'entreprises.
- Bell Québec multiplie les occasions de rencontres avec ses clients professionnels. À la fin des années 90 Bell a commandité une série de conférences, appelée le Cercle des Leaders, à travers le Québec, réunissant ses clients PME pour réfléchir sur les problématiques stratégiques posées par la rupture internet. La réflexion, préparée et animée par le Groupe Forest, se positionnait à un niveau stratégique et n'était pas centrée sur une présentation des produits de Bell.
- Au début du nouveau millénaire, IBM avait mis en place une opération particulièrement habile. L'entreprise invitait dans un grand hôtel d'une capitale européenne pour un week-end, une série de clients, triés sur le volet, ainsi que leur compagne ou compagnon. Des conférences de haut niveau permettait de réfléchir avec eux à l'avenir des technologies de l'information et à celui de leur métier. L'astuce diabolique était d'inviter non les responsables des systèmes d'information mais parmi leurs jeunes collaborateurs, ceux identifiés comme les responsables du futur.

Mettez sur le marché ce que vous savez faire de mieux

Identifiez les savoir-faire internes performants qui ont été développés pour améliorer la performance de vos propres processus et demandez-vous si ils ne pourraient pas constituer un nouveau service en tant que tel.

- Bell Canada a développé à l'interne un vaste programme de gestion des compétences et de formation en ligne baptisé Elan. Constatant ses impacts sur la performance de l'entreprise et sur la satisfaction des employés, Bell a décidé de proposer à ses clients ce service dans lequel les technologies de communication sont secondaires et qui repose en premier lieu sur une expertise RH.
- GE Medical Systems met à la disposition de ses clients la méthode « 6 Sigmas » qui est au cœur de la culture de GE et de son succès, pour en faire un outil d'analyse et d'améliorer de leurs processus.

Mettez sur le marché ce que vous savez faire de mieux *(suite)*

- Une banque américaine a identifié qu'un élément distinctif était la puissance de ses bases de données et sa capacité à développer des outils de traitement de l'information contenue dans ses bases de données. Elle a exploité ce savoir-faire en créant une filiale spécialisée dans la gestion des bases de données.
- Air France à travers sa filiale Air France Consulting vend son expertise en conseil et ingénierie du transport aérien.

3

L'ORGANISATION

ORIENTÉE CLIENT

3 niveaux de service

Pour devenir un partenaire stratégique du développement de ses clients, plusieurs impératifs s'imposent:

- Un haut niveau d'expertise.
- Une capacité à avoir des réponses personnalisées et à géométrie variable, adaptées aux besoins spécifiques des clients.
- Une capacité à offrir une réponse couvrant une large gamme de besoins complémentaires.
- Une capacité d'innovation permanente.

Pour réaliser ces performances au quotidien une organisation classique se révèle rapidement inefficace. Une offre à forte valeur ajoutée suppose de fonctionner en réseau, tant à l'externe qu'à l'interne.

L'entreprise réseau

La stratégie réseau est incontournable pour développer la valeur ajoutée de son offre. Elle permet en effet de concilier : largeur de l'offre, compétence de pointe, souplesse et adaptabilité, vitesse de réaction et dynamisme de l'innovation. Grâce à un réseau de partenaires il est possible de construire une réponse ad hoc et adaptée aux besoins des clients.

Passer du château au réseau, faire tomber les silos devient un défi majeur.

- IBM a noué des alliances avec Ariba, I2, Dassault Systèmes ou Siebel pour propulser ses clients dans la seconde génération du e-business.
- ORTEC se positionne comme maître d'oeuvre d'alliances regroupant plusieurs entreprises complémentaires couvrant l'ensemble des besoins du client avec le plus grand niveau de compétence dans chaque spécialité.

Le secret de Dassault Systèmes : Un écosystème au service des clients

Dassault Systèmes est une entreprise d'environ 4000 personnes dans le monde, leader mondial incontesté dans sa spécialité, les logiciels de gestion du cycle de vie du produit (depuis sa conception jusqu'à sa maintenance) utilisant la puissance de la représentation en 3 dimensions. Pour réussir Dassault Systèmes a un secret.

Pour devenir et rester le leader mondial dans sa spécialité, Dassault Systèmes a développé un vaste écosystème autour de ses technologies et de son offre. Il réunit aussi bien des acteurs majeurs comme IBM que des start-ups. Il est régi par des relations de partenariat.

Dassault Systèmes apparaît ainsi comme un réseau de talents hyper-spécialisés, hautement compétents, compulsivement innovants et très réactifs. A tous les stades de la chaîne, la philosophie réseau s'applique. Tant et si bien que l'on ne sait plus très bien où se situent précisément les frontières de l'entreprise.

Le projet commun tourne autour de l'obsession client. Tous les membres y contribuent en fonction de leurs spécialités : dans la recherche et l'innovation produit, le développement commercial, le conseil ou l'accompagnement dans la mise en œuvre.

- En amont Dassault travaille avec des écoles, universités et centres de recherche (MIT, Stanford, Cambridge University, the University of Tokyo, etc.).
- Des partenariats avec des références de l'industrie permettent de faire progresser la compatibilité et l'intégration des systèmes (fournisseurs de cartes graphiques, fournisseurs de périphériques, Microsoft, etc.).

- Le réseau permet d'externaliser le développement de l'offre afin de l'accélérer et de l'élargir. A travers le « CAA V5 Software Community Program » les partenaires développent de nouvelles applications sur les plates-formes logicielles développées par Dassault Systèmes. En 20 mois d'existence la communauté réunit 37 partenaires indépendants sur toute la planète. 135 nouveaux produits y sont nés.
- La relation commerciale est gérée par les équipes d'IBM avec qui Dassault Systèmes a une relation de symbiose.
- Pour jouer son rôle de forte valeur ajoutée auprès de ses clients, un réseau de consultants experts a été mis en place, « *the consulting & services Community* ». Son ambition est claire : « *assisting customer growth* » (accompagner la croissance des clients), notamment dans l'optimisation des processus manufacturiers.
- Les utilisateurs font aussi partie de l'écosystème. Il existe de nombreux supports pour que s'échange de l'information avec les clients et entre les clients. Par exemple le site coe.org (CATIA operator exchange) est un forum collaboratif qui réunit des clients qui utilisent les services de Dassault Systèmes et de ses partenaires, avec un objectif : accélérer l'innovation et maximiser la productivité. Le réseau de partage de l'information et des connaissances irrigue l'entreprise cliente et s'étend à ses partenaires, fournisseurs, distributeurs, clients, etc.

Dassault Systèmes supporte les membres de l'écosystème les plus fragiles et les plus prometteurs.

L'écosystème stimule les échanges entre les partenaires qui bénéficient ainsi des avancées technologiques de chacun. Des forums, des sites internet dédiés, des congrès, etc. sont organisés dans ce but.

Un changement de culture

Réussir à avoir une réponse rapide et spécifique à chaque client suppose de travailler en transversal à l'intérieur des organisations et ainsi de faire tomber les murs qui se dressent souvent entre les différents services pour travailler en réseau à l'interne.

Chaque nouvelle demande client doit être perçue comme un projet plus ou moins complexe qui nécessite la coordination de l'ensemble des compétences et des leviers d'action nécessaires à l'élaboration d'une réponse adaptée.

Dans certains métiers, sur des situations simples, un individu seul peut assumer le projet. Dans d'autres cas l'équipe projet peut être large et demander des efforts de coordination importants. Il s'agit en effet de faire travailler ensemble des équipes dont les cultures peuvent être très éloignées. Ainsi l'interface responsables clients (qui gère la relation client) - techniciens (qui construisent la réponse) est souvent électrique.

Cette capacité à fonctionner en projets suppose des évolutions radicales non seulement en ce qui concerne les processus de fonctionnement (notamment sur les processus de rémunération et la décentralisation du processus de décision) ou le style de management mais c'est essentiellement, un changement un regard sur le métier, une évolution de la culture des individus. Très souvent il s'agit de passer d'une culture d'excellence technique (le sens vient de l'interne : la perfection technique) à une culture tournée vers le client (le sens vient de l'externe : la réponse à un besoin).



POSEZ-VOUS LA QUESTION :

Êtes-vous un manager réseau ?



Retrouvez sur notre site un test pour évaluer la pertinence de vos comportements dans l'univers réseau. www.groupe-forest.com

Les nouveaux rôles du commercial

Cette recherche de développement de l'expérience vécue par le client modifie profondément le rôle du commercial. MOHR a analysé les compétences des vendeurs d'élite dans les services professionnels. Au delà des compétences traditionnelles, il a identifié 7 compétences émergentes.

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

- Un haut niveau de compétence dans sa spécialité qui lui permet d'être un expert crédible, avec tout le défi de formation continue que cela suppose.

Les nouveaux rôles du commercial (suite)

- Une approche conseil, ce qui suppose une connaissance du secteur d'activité du client, une capacité à identifier les enjeux et défis stratégiques et opérationnels du client, à imaginer les solutions qui lui conviennent et à convaincre de leur pertinence et de leurs impacts.
- Une capacité à constituer et animer une équipe multidisciplinaire de spécialistes internes pour bâtir une offre-solution à forte valeur ajoutée.
- Une capacité à gérer la relation client avec des interlocuteurs de haut niveau dans le long terme, dans une optique stratégique.

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

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



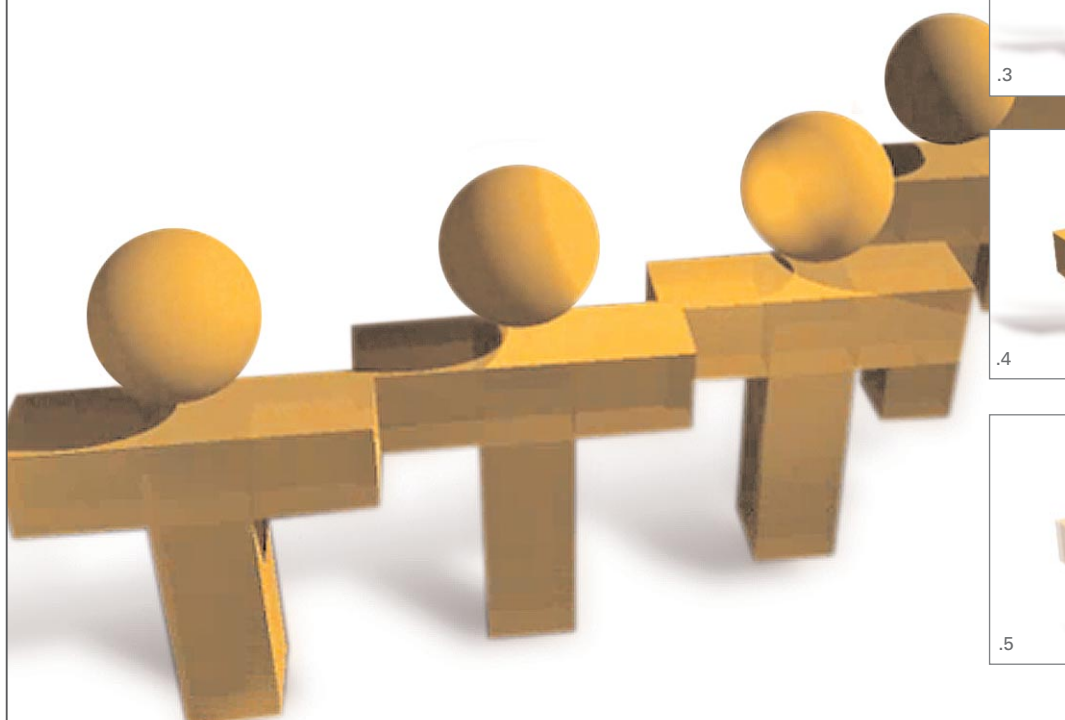
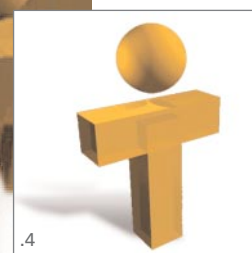
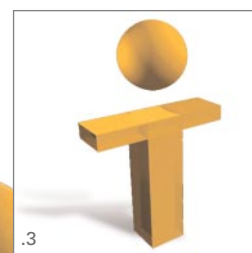
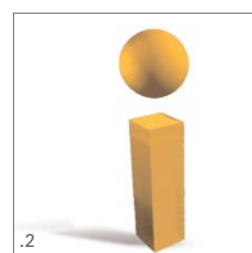
Plus de détails sur notre site dans la rubrique [Remue-Management](#)

Devenir des hommes et des femmes en T

Le fonctionnement transversal, nécessaire à l'élaboration des offres, nécessite une évolution dans les compétences des personnes. Il faut développer des hommes et des femmes en forme de T (l'expression, utilisée à de multiples reprises, est de Peter Drucker).

Evidemment il faut avoir une expertise forte dans son domaine (la barre verticale du T) et essayer de la développer au maximum pour rester à la pointe de son métier.

Mais il faut aussi développer des expertises transversales (la barre horizontale du T), c'est à dire la capacité de travailler avec d'autres, issus d'autres métiers, fonctionnant avec d'autres logiques et contraintes. Cela conditionne notamment la capacité à prendre des décisions en groupe dans des logiques non-hiérarchiques qu'implique le mode de fonctionnement par projet.





POSEZ-VOUS LA QUESTION :

Votre culture d'entreprise est-elle orientée client ?

- Que se passe-t-il si les demandes des clients sortent des processus prévus ?
- Quelle place les clients occupent-ils dans les discours de vos patrons ?
- Provoquez-vous des rencontres avec les clients et la remontée de leurs commentaires ?
- Que deviennent les plaintes des clients dans votre organisation ?
- Combien les clients occupent-ils de place dans les séminaires de vos managers ?
- Les fonctionnels rencontrent-ils des clients ?
- Circule-t-il des histoires d'exploits réalisés par des collaborateurs au service des clients ?
- Dans votre entreprise, le client est-ce d'abord l'affaire des vendeurs ?
- Les vendeurs se voient-ils d'abord comme des techniciens ou des commerçants ?
- La propension à rendre service est-elle prise en compte dans les évaluations d'embauche ?

Ce que fait une entreprise orientée clients

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

Ci-dessous nous proposons une synthèse des impératifs auxquels il faut faire face pour être une organisation tournée vers le client.

Comprendre les marchés et les clients

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

Impliquer les clients dans la conception des produits et services

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

Aller vers le client

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

Ce que fait une entreprise orientée clients (suite)**Gérer les informations relatives aux clients**

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

Développer l'attitude client chez chacun

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



Retrouvez sur notre site des exemples de pratiques d'entreprises orientées clients : www.groupe-forest.com

Partager la croissance
développer en réseau
Accélérer le changement

Groupe Forest
un accélérateur du
changement pour vous
recentrer sur le client

Vous souhaitez:

- Partager ces réflexions avec vos collaborateurs

Vous souhaitez:

- Elaborer un projet pour recentrer votre organisation sur ses clients.
- Déployer de façon durable un projet de changement majeur : nouvelle organisation commerciale, CRM, nouvelle offre.
- Faire évoluer la culture de votre organisation pour la tourner vers ses clients.

Vous vous demandez

- Comment créer de l'enthousiasme chez mes collaborateurs autour du défi client ?
- Comment déployer le changement de façon durable au cœur de mon organisation ?
- Quelle démarche de changement mettre en place : quels sont les freins, les leviers, les actions à mener ?
- Quels processus mettre en place ?
- Quelles sont les conditions clés de réussite ?
- Comment faire évoluer le management ?

N'hésitez pas à nous contacter.

Nous disposons de l'expérience, de l'expertise et des outils pédagogiques pour vous accompagner et accélérer votre changement.

Ingénierie d'accélération du changement culturel pour vous accompagner dans la mise en place d'une démarche de changement cohérente et efficace.

Méthodologie d'animation des moments clés : Séminaires managers, Rencontres avec le personnel, Forums clients, etc. Notre méthodologie originale d'animation permet de travailler avec des grands groupes (de 50 à 1000 personnes) pour :

- Donner du sens au changement
- Bâtir une vision commune de la situation et des défis
- Mobiliser dans la mise en œuvre
- Amener chacun à se remettre en cause.

Pour vivre ensemble un moment fort, marquant dans l'histoire de l'organisation.

Sur ce thème : Carrefour, Cyrillus, Groupe ETAM, Groupe André, Ricard, Crédit Agricole, Pharmacie Brunet, Fournitures de bureau Denis, etc. nous ont déjà fait confiance.



Contact : Jean-François ROUGES | Jfrouges@groupe-forest.com | T : 01.44.40.10.99 (France)
T : 418-684-2383 (Canada)