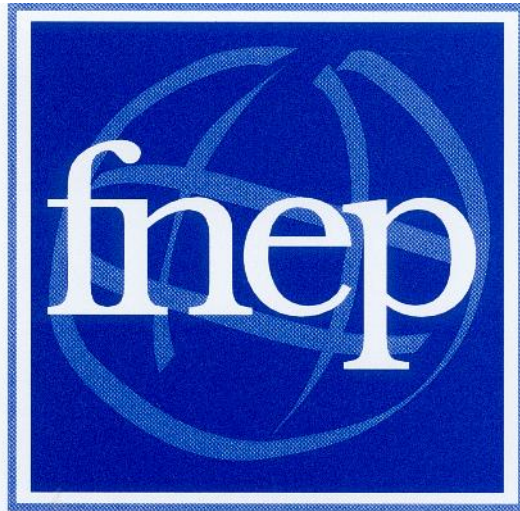




FONDATION NATIONALE
ENTREPRISE ET PERFORMANCE

Les relations avec le client et le public

Jusqu'où la différence clients – usagers doit-elle disparaître ?

Sommaire

LA MISSION 2001	4
Les membres de la mission	4
Le mentor de la mission	4
Les pays visités	4
LE RAPPORT FRANCE	5
1. Introduction	5
2. Définition des termes et analyse des types de relations	5
2.1 Les consommateurs et les fournisseurs	6
2.2 Les clients	6
2.3 Les usagers	7
2.4 Le public	7
3. Les influences externes et les évolutions	7
3.1 Les influences de l'environnement technico-économique	7
3.2 Les influences de l'environnement socio-culturel	8
3.3 Les tendances et les évolutions	10
3.4 Monopole et privatisation des activités de service public	11
4. Une prise de conscience et des avancées	12
4.1 Une volonté commune de progrès	12
4.2 De réelles avancées	12
4.3 Deux premiers constats de difficultés	14
5. La nécessaire clarification des rôles	14
5.1 Les services régaliens : le rôle régulateur de l'Etat et de l'Administration	15
5.2 Les services économiques et sociaux, le service public	16
5.3 Les entreprises	18
6. Clients – usagers, une différence qui doit disparaître ?	19
6.1 Une demande sans limite	19
7. Conclusion	20

LES ENTRETIENS REALISES EN FRANCE 22

M BARRAULT	Assistance Publique - Hôpitaux de Paris	23
M BIENAIME	France Telecom Mobiles	27
M BOIREAU	Air France	29
M BUFFARD	Groupe Danone	31
Mme CARLIER	SNCF	36
M CATZARAS	La Poste	40
M DAVID	ANPE	44
M. GIRY-DELOISON	Société Générale	47
M GUERQUIN	UFC – Que Choisir	51
M. HUARD	Association de consommateurs	53
M JOLIOT	EDF	58
M LEGUEUT	Consultant e-learning	60
M LEMAIRE	Professeur HEC	63
M MAREINE	Direction Générale des Impôts	66
M MERGIER	Sociologue Consultant	70
M PEPY	SNCF	73
M PIOLLAT	Gaz de France	75
M SEGUIN	Délégation interministérielle à la réforme de l'Etat	77
M SERIEYX	Quatenaire	81
Mme TANTOT	Ville de Paris	83
Mme TILLOY	SNCF	85

La mission 2001

Les membres de la mission

Xavier DEGEORGES

Frédéric GRIMAUD

Fabien LAGRIFFOUL

Patrick ROPERT

Xavier DE YTURBE

Gaz de France

Caisse des Dépôts et Consignations

EDF

SNCF

SIEMENS

Le mentor de la mission

Monsieur Michel BERNARD

Directeur Général

de l'Agence Nationale Pour l'Emploi

Les pays visités

Le choix des pays s'est porté sur des pays de culture occidentale ce qui doit permettre au groupe de conduire plus aisément une analyse comparative. Ceci doit permettre également de faire émerger des propositions d'actions concrètes plus facilement transposables dans nos entreprises et administrations.

Les pays visités seront les suivants :

- Belgique
- Canada
- Espagne
- Etats-Unis
- Grande Bretagne
- Pays Bas
- Suède

Le rapport France

1. Introduction

Les entreprises et l'Administration sont confrontés de façon de plus en plus directe et imposée à une évolution très rapide de leur environnement, interne ou externe. De ce fait, la nécessité d'adaptation, entraînant l'obligation du changement, est devenu un thème important du management de ces organisations.

Une des conditions de réussite de l'adaptation de ces organisations est l'amélioration de la relation aux clients, aux usagers et au public.

Dans le cadre de ces évolutions, un consensus semble se dessiner pour que tout type d'organisation s'oriente clients. Le mot d'usager paraît de plus en plus banni, y compris au sein de l'Administration.

Toutefois, ces organisations (Etat, Administrations, entreprises publiques et privées) n'ont pas aujourd'hui, de par leur finalité, le même type de relations vis à vis de leur public.

Notre mission a donc choisi d'étudier « jusqu'où la différence entre clients et usagers doit-elle disparaître ? »

Le rapport France de la mission présente la synthèse des réflexions du groupe à l'issue des premiers entretiens réalisés en France. Il a pour objectif principal de préparer au mieux les questionnements qui seront conduits à l'étranger.

Dans cette étape intermédiaire, il nous a semblé nécessaire de clarifier les termes de clients, d'usagers et de public et d'identifier les principaux éléments contextuels.

Ce premier travail nous permet de mieux comprendre les démarches engagées dans les entreprises et Administrations et de faire un premier constat sur l'évolution de la relation clients / usagers.

2. Définition des termes et analyse des types de relations

Il nous semble en effet nécessaire de définir ce que nous entendons par les termes reliés à la problématique que nous souhaitons développer, notamment les notions de consommateurs, de clients, d'usagers et de public.

Nos propositions de définitions, comme toute définition, pourront faire naturellement l'objet d'un débat. Elles présentent néanmoins le mérite d'éviter toute confusion dans la perception de notre analyse.

2.1 Les consommateurs et les fournisseurs

Il nous semble que le concept de départ, car le plus générique, est celui de consommateur. C'est l'acteur économique et social à qui une offre de produit ou de service est proposée par un agent économique appelé fournisseur.

Des modalités et situations selon lesquelles cette offre est proposée, se déduisent une segmentation des relations consommateurs/fournisseurs.

2.2 Les clients

Nous définissons ainsi par client le consommateur qui, pour satisfaire son besoin en produit et/ou en service, peut choisir entre plusieurs fournisseurs selon des critères qui lui sont propres.

Nous définissons aussi le client comme le consommateur pouvant se trouver dans un segment de marché choisi par un ou des fournisseurs.

Il se déduit de cette définition cinq conséquences :

1. La relation client/fournisseur se situe dans une certaine liberté mutuelle, le fournisseur pouvant choisir au terme d'une réflexion stratégique et marketing les types de clients auxquels il souhaite vendre. Le client peut choisir à l'intérieur d'un mode de produit ou de service, entre plusieurs fournisseurs qu'il met en concurrence.
2. Pour qu'un fournisseur obtienne le suffrage d'un client, il doit comprendre, et penser le besoin à satisfaire du client, et y répondre le plus adéquatement possible. C'est donc a priori le client qui conduit la relation.

Certes on doit relativiser le caractère unilatéral de cette conduite par le fait que le fournisseur peut susciter un besoin de produit ou d'offre sans que le client en ait exprimé le besoin ou le désir.

Il peut arriver que le fournisseur prenne l'initiative de susciter un besoin en mettant sur le marché une offre de service. Dans ce cas il tente de répondre à un besoin non encore exprimé par le client mais dont il pressent l'existence. Cependant c'est le client qui en dernier ressort choisira selon l'intérêt de l'offre.

3. Ainsi définie, ce type de relation garantit la liberté, la qualité et donc la satisfaction maximales au client, avec toute la graduation inhérente au caractère concurrentiel et à la transparence du marché.
4. Le fait que le fournisseur doive le plus exactement possible connaître les besoins de ses clients implique une segmentation des clients. Il n'y a donc aucun sens à parler du client au singulier. La relation clients fournisseurs est une relation avec chaque client, donc fortement personnalisée et individuée. Le client ne doit pas être pensé comme le soldat inconnu.
5. De cette personnalisation doit résulter une « coproduction » entre le fournisseur et son client.

2.3 Les usagers

Cette définition du client nous permet de définir l'utilisateur, comme une réduction de la notion de client. Toutefois, la notion d'utilisateur constitue en elle-même un progrès par rapport aux appellations antérieures d'assujéti, ou de sujet.

L'utilisateur est en premier lieu un consommateur qui ne peut pas choisir entre plusieurs fournisseurs.

Pour un type de besoin, il peut par contre recourir à plusieurs modes techniques de réponses. Par exemple, pour se déplacer, il peut choisir entre le train, l'avion ou la voiture. Cette liberté de choix peut être nuancée par des contraintes techniques ou de prix.

Dans ce type de relation, le fournisseur a souvent tendance à penser pour le compte de l'utilisateur. Ceci allant à l'encontre de la relation de co-production évoquée précédemment.

2.4 Le public

Cette notion de public regroupe les citoyens qu'ils soient clients ou utilisateurs. Collectivement ils influent ou font pression sur les entreprises et les administrations. Ayant pris conscience de son influence, le public s'organise de plus en plus en associations de consommateurs voire en comités ou groupes de pression. Il constitue aujourd'hui un réel contre-pouvoir.

On voit qu'en première conclusion de ces définitions et du seul point de vue de l'adéquation de la réponse aux besoins du consommateur, c'est vers la relation clients - fournisseur qu'il faudrait tendre dans le maximum de relations de consommations, y compris dans la relation utilisateurs – fournisseurs.

Mais ces considérations génériques doivent être maintenant corrélées d'une part avec les grandes tendances de l'environnement, d'autre part avec des considérations et des enjeux de société et d'éthique.

3. Les influences externes et les évolutions

Parmi les grandes tendances de l'environnement nous distinguerons l'impact de l'environnement technico-économique, puis ceux de l'environnement socio-culturel.

3.1 Les influences de l'environnement technico-économique

3.1.1 Les nouvelles technologies de l'information et de la communication

Concernant l'influence de l'environnement technico commercial, on constate que les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) accélèrent, multiplient et globalisent les relations clients/fournisseurs.

Elles accélèrent la relation client/fournisseur en réduisant le temps d'échange. L'expression du besoin par le client, sa réponse, la négociation correspondante, et sa conclusion peuvent se réaliser simultanément.

Les NTIC multiplient parallèlement le nombre de relations clients/fournisseurs par unité de temps. En outre, en supprimant l'espace donc le temps et le coût des déplacements, elles augmentent le nombre de clients potentiels.

L'importante réactivité qu'elles permettent concourt à renforcer la notion de coproduction de services, notamment par une modularisation presque infinie de l'expression du besoin et de l'offre.

3.1.2 La prépondérance de la sphère financière

Les NTIC permettent une diffusion en temps réel de l'ensemble des données relatives à la sphère économique. Il en résulte des réactions immédiates des acteurs économiques qui conduit à une prépondérance de la sphère financière.

Ceci se fait aux dépens des sphères techniques, salariales, managériales et des consommateurs, ce qui n'est pas sans poser des problèmes importants.

3.2 Les influences de l'environnement socio-culturel

3.2.1 Un peuple de techniciens

La France n'a jamais été un grand pays de commerce au regard de son poids économique. A ce titre elle ne dispose pas de très grands ports et n'a jamais disposé de grandes flottes symbolisant les nations dont le commerce était la première activité. Au moyen âge, l'ascension sociale qui permettait de passer d'apprenti à maître se faisait en façonnant de beaux objets qui ne devaient pas avoir d'utilité commerciale. Jusqu'au début des années 1990, les fonctions techniques et notamment d'ingénieurs étaient fortement valorisées, au détriment des métiers de marketing et autres : comme si les clients étaient secondaires, même dans les activités de commerce. Fondamentalement, la nation française est technicienne avant d'être marchande, même si cela évolue.

3.2.2 La création des services publics

La notion de service public a joué un rôle très important dans la construction de la nation française depuis le 19^{ème} siècle. Mais c'est dans l'immédiat après guerre, au moment de la reconstruction de la France, qu'ont été posés les principes qui les façonnent encore aujourd'hui.

Il importait de permettre l'accès à la modernité ainsi que de garantir une égalité d'accès au service public.

3.2.3 La notion d'équité

Au cours des années 1970, la société française est arrivée à un niveau assez égalitaire d'accès à cette modernité. Il est alors apparu nécessaire de différencier les modes d'action du service public. L'égalité des droits ne veut plus dire uniformité de la prestation.

Nous sommes ainsi passés d'une approche égalitaire à un concept d'équité : les mêmes droits sont donnés à chaque citoyen, mais les modalités peuvent varier. Cette notion d'équité produit de la différenciation dans les services publics et résonne, voire commence à résonner, dans des concepts identiques à ceux du marketing.

3.2.4 Le « bien » et le « mal »

Cette évolution s'est faite naturellement pour le citoyen puisqu'elle accompagnait une même transition du secteur public vers toujours plus de marketing, donc de différenciation. En revanche, les salariés du secteur public et leurs représentants n'ont pas accompagné cette évolution. Aujourd'hui encore, ils restent ancrés dans la seule vision égalitaire de la notion de service public, opposant symboliquement le « bien » et le « mal » : le service public égalitaire « à la française » et « le reste ».

3.2.5 Un statut inhibant

Historiquement, les grandes entreprises publiques ont été créées dans des périodes de plein emploi et de faible qualification. Il leur a été nécessaire de se protéger d'une volatilité de leurs employés et ouvriers formés. Adossé à une situation de monopole, ceci a conduit à la création et au maintien des statuts des entreprises publiques et des fonctionnaires garantissant un emploi « à vie », notamment pour retenir des personnes tentées par des salaires plus élevés dans les activités privées mais comportant des risques.

La conséquence principale de ces mesures a été de constituer une « population à part » de plus de 5 millions de personnes actives. Ce sont 5 millions d'actifs qui vivent le temps et l'argent différemment. Ils sont peu soumis aux évolutions de conjoncture et peuvent planifier sur un très long terme. Ils sont peu soumis à des obligations de résultats et ont un revenu garanti.

3.2.6 La noblesse de l'Etat

Ces inégalités entre salariés du public et salariés du privé, qui sont défendues pour préserver une soit disant « égalité » des services publics, ne peuvent subsister que par une complicité des salariés du secteur privé. C'est là une spécificité nationale : la noblesse de l'appartenance à une fonction publique. Ainsi, un rôle de Préfet est encore aujourd'hui plus considéré qu'un métier de chef d'entreprise malgré un rapport inversé des rémunérations. Plus modestement, tout parent est rassuré de voir un jour ses enfants travailler pour l'Etat et donc le consensus est maintenu au titre que « un jour je pourrai aussi en profiter ».

3.2.7 Une société tétanisée

Les services publics aujourd'hui ne savent plus évoluer. Ils font l'objet de deux forces opposées : d'un côté une inertie ancrée sur la préservation d'acquis historiques au nom de la défense de l'égalité du service public, et de l'autre la solution du tout libéral qui ne semble pas en phase avec des fondamentaux culturels français. Ces deux extrêmes placées dans un imaginaire politique gauche – droite, certes réducteur, inhibent toute possibilité d'évolution intermédiaire.

3.2.8 Vers une société judiciaire

Parallèlement à ces fondements sociologiques très français, la société nord américaine a exporté le recours judiciaire systématique. L'impact le plus fort de ces nouvelles pratiques se retrouve dans le monde médical. Nous pouvons ainsi identifier un avant et un après « procès du sang contaminé ». C'est à partir de cette période qu'est apparu le concept de « principe de précaution ». Cette évolution de la société oblige à une plus grande prudence dans la prise de décision, tant des entreprises que des administrations.

3.2.9 Le besoin de contacts humains

Le progrès technologique s'est développé au cours des dernières décennies avec une rapidité extrême : 80% des découvertes scientifiques ont eu lieu dans les 80 dernières années. Ces progrès ont conduit notamment au développement des technologies de communication et d'information qui ont déstructuré les modes d'échanges et de contacts. Certains peuvent éprouver des difficultés pour s'y adapter, se marginalisent et éprouvent alors la nécessité de reconstruire des contacts humains. L'ultime lien social peut être alors recherché dans la relation commerciale ou dans la relation à une institution quand le cercle familial semble avoir définitivement disparu.

3.3 Les tendances et les évolutions

3.3.1 La société de services

Le développement de sociétés de plus en plus multinationales a conduit à une standardisation des produits mis sur le marché. Parallèlement, les moyens modernes de communication et de consommation ont donné aux consommateurs plus de choix, et surtout la possibilité de comparer facilement différents produits. Il est alors devenu essentiel de se distinguer de ses concurrents par le service qui accompagne le bien échangé. Ainsi un concessionnaire automobile ne vend plus une voiture mais un service de transport individuel qui reprend le véhicule avec le mode de financement associé et le contrat de maintenance.

3.3.2 La société d'expériences

Mais là encore, l'uniformisation des services proposés apparaît rapidement et la différenciation se construit maintenant sur la valeur d'expérience proposée aux consommateurs. C'est sur ce

concept que de nombreux distributeurs invitent leurs clients, pendant leur acte d'achat, à vivre une expérience singulière qui contribuera à donner une valeur affective aux biens ou services achetés. Nous découvrons ainsi des espaces de restauration dans les magasins, d'autres invitent à des conférences, des concerts. Dans le même esprit, l'ambiance créée dans une surface commerciale contribue à concevoir une valeur d'expérience.

3.3.3 La valeur clients

Alors que l'offre est devenue nettement supérieure à la demande, il convient de ne plus se contenter de faire la promotion d'un produit, mais de chercher à conserver ses clients. Il est plus utile de fidéliser ses meilleurs clients que de dépenser beaucoup pour rechercher des clients occasionnels. Par exemple Air France ne parle plus de ses 17 millions de passagers mais de ses 2,5 millions de clients. C'est pourquoi de nombreuses sociétés mettent en place des outils de fidélisation dont la finalité n'est autre que de retenir les clients par la création d'un système de dépendance présenté sous la forme d'une relation de partenariat transparente et contractualisée. Aujourd'hui, la survie économique n'est plus essentiellement liée à la conquête de nouveaux marchés, mais aussi la création de liens de dépendance. C'est pourquoi il vaut mieux parler de parts de clients (notion de dépendance) que de parts de marchés.

3.3.4 La valeur de consommation

Une évolution sociologique importante de la dernière décennie a été de passer d'une notion de consommation comme valeur à une notion de consommation comme mode de vie. Une valeur imaginaire est conférée au produit. L'individu cherche à se construire socialement à travers les biens achetés. Ainsi, s'il existe des failles notamment éthiques qui portent atteintes à l'image du produit, ce dernier peut perdre de sa valeur.

3.4 Monopole et privatisation des activités de service public

3.4.1 Des institutions focalisées sur leurs salariés

Les différents éléments de contexte cités précédemment sur les prestataires de services publics ont conduit d'une part les personnels à se prendre pour les sujets essentiels du service public et d'autre part les directions à n'avoir comme seul critère de décision que l'anticipation qu'elles font de la réaction du corps social, réduit arbitrairement aux seules organisations syndicales. Le tout se fait aux détriments de l'utilisateur.

3.4.2 Privatisation et concurrence

Dans l'esprit du public, il y a souvent confusion entre privatisation et mise en concurrence des activités de service public. Ce qui semble essentiel pour mettre en mouvement une institution est de mettre en doute sa pérennité. La privatisation des entreprises publiques, en dehors de directives européennes spécifiques (Crédit Lyonnais), n'apparaît alors que comme une solution de facilité pour un gouvernement qui souhaite éviter de conduire des réformes importantes. Il

reste évident que chaque privatisation ou ouverture de capital a permis de mettre en œuvre de véritables révolutions culturelles au sein même de ces sociétés.

4. Une prise de conscience et des avancées

4.1 Une volonté commune de progrès

Nous avons pu constater que toutes les entreprises que nous avons rencontrées, publiques ou privées, et que beaucoup de services de l'Administration parlent librement de "clients". Toutefois il ne nous a pas semblé que ces démarches soient toujours réellement intégrées dans une stratégie d'ensemble. Il semblerait plutôt que les entreprises et les administrations cherchent par ce vocable un moyen de progrès, ce qui est certes louable, mais oublie la profondeur des implications que cela engendre, notamment au regard du management et donc des collaborateurs. On a parfois l'impression que les entreprises viennent de se rendre compte de ce que tout épicier du début du siècle savait, à savoir que le client c'est le fond de commerce et donc la source de richesse. De plus, les entreprises ont pris conscience que l'acquisition d'un nouveau client est beaucoup plus coûteuse que la conservation d'un client existant. Ainsi, leur principale problématique aujourd'hui tourne autour de la création d'une réelle relation avec le client.

4.2 De réelles avancées

4.2.1 La fidélisation

Dans chaque entreprise ou administration rencontrée, des efforts importants ont été faits et restent entrepris visant à l'amélioration de la satisfaction des clients/usagers. Dans les entreprises en concurrence, l'accent est d'ailleurs avant tout mis sur la fidélisation des clients actuels, avant la conquête (plus coûteuse) de nouveaux clients. On assiste ainsi pour beaucoup à la création de Clubs clients privilégiés (transports aériens, banque, grande distribution...) choyés et récompensés pour leur fidélité.

4.2.2 Donner pour recevoir

Ces nouvelles relations se traduisent souvent par de nouveaux comportements. Les entreprises sont amenées à apprendre à donner pour recevoir (Microsoft met gratuitement à disposition ses logiciels sur les équipements neufs pour mieux s'approprier ensuite le marché). Les clients fidélisés se transforment en commerciaux pour l'entreprise en témoignant de leur satisfaction et en incitant d'autres à les imiter. Dans ces nouveaux rapports, l'importance est à donner à la fiabilité entre la promesse de l'entreprise et sa tenue. Le risque à éviter est celui d'une surqualité ou de surinvestissement sur certains segments de clientèle qui ne le nécessitent pas.

4.2.3 Une offre globale

Pour mieux répondre aux attentes des clients, l'offre des entreprises s'étoffe et rares sont celles qui vendent aujourd'hui un produit seul. Le produit s'accompagne de plus en plus de services associés qui fidélisent le client et où se déplace la marge (Auchan se veut "apporteur de solutions", Orange propose une offre globale : commerciale, technique et financière). L'offre est de plus en plus co-construite avec le client (à l'ANPE, dans le programme des grandes écoles ou de certaines universités...). Les entreprises s'associent en France et à l'étranger pour étoffer leur offre (vente d'énergie en ligne par EDF et Virgin, trading par Gaz de France et la Société Générale...). L'offre devient globale, gérée dans le cadre de politiques de marques propres à chaque entreprise.

4.2.4 Des engagements

Les efforts des entreprises et administrations dans leurs relations avec les Clients et usagers se traduisent souvent dans un premier temps par une charte d'engagement, qui peut aussi servir à clarifier l'offre (garantie des services d'EDF GDF SERVICES, engagements de la SNCF, 5 standards de la Direction Générale des Impôts, charte de prestations minimales dans le transport aérien ...) qui ont souvent pour premier objectif de combler l'écart entre qualité perçue par les clients/usagers et qualité effective. Ce "minimum à respecter" peut même faire l'objet d'une procédure exigée par l'Etat (accréditation des établissements de santé). L'évolution ultime de ces engagements affichés est leur certification par un organisme indépendant.

Mais ces efforts ne constituent qu'une première étape dans la recherche de la satisfaction des clients et usagers. Le véritable objectif est que les attentes des clients commandent l'entreprise. Nous n'avons cependant rencontré aucune entreprise arrivée à ce stade.

4.2.4 Des mesures de performance

Déjà aujourd'hui la quasi totalité des entreprises et certaines administrations, en plus de leurs indicateurs internes, commandent à des instituts spécialisés des enquêtes, sondages et baromètres d'opinion. Elles ont également parfois recours à des clients ou usagers "mystère" et consultent les associations de consommateurs.

4.2.5 La gestion de la relation clients

Mais la véritable co-construction de l'offre apparaît désormais possible grâce à l'outil Internet qui rend possible la gestion en masse de relations interactives et individuées. C'est tout l'objet de la Gestion de la Relation Client (GRC) dans laquelle investissent depuis quelques années de nombreuses entreprises. Cette démarche nécessite en premier lieu un outil informatique et des bases de données complètes et fiables (comme le construisent la Société Générale ou la DGI).

La canal web devient donc un complément indiscutable des moyens plus classiques d'information des clients/usagers, même si ces derniers restent encore souvent indispensables. Les points d'accueil même en diminution sont modernisés, parfois déplacés dans les grands lieux

de passage (galeries marchandes, centres-villes...). Les call-centers (le service consommateur d'Evian par exemple) se multiplient.

Il est à noter que certaines administrations ont réalisé grâce à l'outil internet des progrès conséquents dans leurs relations à l'utilisateur ; c'est le cas par exemple de la Direction Générale des Impôts.

4.2.6 Les ressources humaines

Cette recherche de satisfaction des attentes des clients et usagers ne peut cependant se concrétiser dans les faits que si l'ensemble des salariés des entreprises et administrations en sont porteurs. " Si le personnel est heureux, les clients le ressentiront " dit-on chez Auchan. Une grande part de la politique de ressources humaines des entreprises et administrations y contribue : information, formation, redéploiements, recrutements, aménagements du temps de travail.

4.3 Deux premiers constats de difficultés

Ce sont en effet souvent les premiers niveaux d'emplois qui sont au contact direct des clients (les contrôleurs de la SNCF, les conseillers ou télé-conseillers plus généralement). Le rôle de l'encadrement intermédiaire est important dans l'appropriation de la démarche clientèle, tout comme la politique de ressources humaines dans son ensemble et tout particulièrement celle des rémunérations. Les administrations ont souvent plus de difficultés dans ce domaine que les entreprises. D'abord parce que leurs encadrants sont rarement formés au management, ensuite parce que leurs statuts du personnel sont beaucoup plus rigides et empêchent ou limitent bien souvent l'instauration de parts variables dans les rémunérations, d'intéressements liés aux résultats ou de participations au capital de l'entreprise.

Une autre difficulté rencontrée par les administrations dans la réponse aux attentes de leurs usagers tient à ce que dans l'esprit de ces derniers, elles représentent plus que ce qu'elles sont elles-mêmes : elles représentent l'Etat, et les individus reproduisent avec elles les relations qu'ils ont avec la Société prise dans son ensemble. Enfin, comme l'explique le sociologue Alain Mergier, les nouveaux types de relations clientèle qui se concrétisent par une individuation de la réponse aux attentes des clients/usagers impliquent en contrepartie leur responsabilisation, et si les administrations jouent souvent sur le second paramètre, elles ont du mal à mettre en place le premier.

5. La nécessaire clarification des rôles

Compte tenu de l'ensemble des éléments évoqués précédemment, qu'il s'agisse des évolutions et des tendances, ou de ce qui a déjà été entrepris, il nous semble indispensable de procéder maintenant à une analyse du positionnement et des rôles respectifs, de l'Etat (de

l'Administration), des entreprises dites publiques et des entreprises du secteur privé dans leurs relations avec les clients ou le public.

Bien qu'il semble a priori évident que les administrations aient beaucoup à apprendre des entreprises au niveau de leur fonctionnement, il est important de souligner qu'elles ne partagent pas du tout le même objectif. Ce qui fait la différence entre une administration et une entreprise dans leur conception et leur mode de fonctionnement, c'est notamment la durée. Pour durer, une entreprise doit offrir à ses clients un produit ou un service de manière durable ; l'Administration n'a pas à faire face à ce problème puisque, par essence même, elle est pérenne et lorsqu'elle s'intéresse à ses usagers, c'est soit par vocation, soit parce que les circonstances l'y poussent, soit les deux.

Il convient donc de différencier ce qui relève du domaine purement régalien (rôle régulateur de l'Etat) de ce qui relève de l'activité économique et mercantile pure, la place du service public se situant entre ces deux domaines.

5.1 Les services régaliens : le rôle régulateur de l'Etat et de l'Administration

5.1.1 L'Etat régulateur

Nous plaçons le rôle de l'Etat essentiellement comme un régulateur. L'Etat, par le biais de l'Administration, veille au respect des lois qu'il édicte et qui ont comme objectif principal de garantir les droits de chacun. A ce titre, l'Etat pallie les carences et les déficiences que peut induire un système complètement calé sur le mode privé. Il a notamment un rôle de redistribution des richesses.

En sortant des classifications habituelles de l'Administration, 5 grandes missions de l'Etat ont été identifiées par Christian BLANC :

- ◆ Animer le re engineering du pouvoir (subsidiarité, décentralisation),
- ◆ Répondre aux attentes publiques,
- ◆ Assurer les grandes fonctions régaliennes,
- ◆ Assurer le lien social en refusant les lieux de non droit,
- ◆ Créer de la valeur publique.

5.1.2 Un management spécifique

Aussi, nous semble-t-il que la nature même de ces fonctions interdit fondamentalement toute idée de privatisation, et même de fonctionnement sur un mode " privé ". L'introduction dans ces domaines d'un mode de management dit " clients ", de même que l'introduction de compétition ou de concurrence semblent inadaptées. De nombreuses améliorations sont évidemment possibles et nécessaires, notamment pour accroître la création de valeur publique, mais les

objectifs et la durée d'action de l'Administration régaliennne étant diamétralement opposés à ceux d'une entreprise, les modes de management ne peuvent être copiés. Un moyen devant toujours ressembler à sa fin, il ne faut pas vouloir appliquer les valeurs du management privé aux administrations. A titre d'exemple, la course à la qualité pourrait, dans le domaine de la santé, engendrer un système qui conduirait à différencier la santé du pauvre et la santé du riche. Cette différenciation existe déjà au Etats-Unis ; en France, même si l'égalité devant l'accès aux soins n'est pas totale, l'Etat et la Sécurité sociale ont un rôle de régulateur salubre.

5.1.3 Une mission essentielle : l'égalité des droits

Parler de clients dans les services régaliens, et s'orienter comme tel, c'est prendre un risque : celui de faire disparaître le rôle égalitaire de l'Etat, et donc de créer des zones de non droit. Parler officiellement de clients pourrait et serait en effet interprété comme une dérive commerciale pour une administration régaliennne, même s'il existe aujourd'hui des services payants de l'Etat. La DGI par exemple n'a pas pour vocation de faire du conseil fiscal et ce, pour éviter toute confusion des genres. Elle dispense cependant, par des conseils gratuits et accessibles à tous, une aide aux usagers dans leurs démarches administratives. Cette activité de conseil constitue certes une amélioration de la relation à l'usager mais reste ainsi compatible avec le rôle premier de l'administration fiscale qui est une administration de contrôle. En renforçant ainsi son rôle de conseil, l'administration fiscale évite préventivement les contrôles fiscaux positifs et améliore donc le rendement de l'impôt ; elle peut alors concentrer son action sur la répression des vrais fraudeurs, ce qui constitue sans équivoque un accroissement de la valeur publique.

Ainsi, nous voyons bien qu'il existe des améliorations possibles de la relation Administration – usagers sans pour autant tomber dans le travers simpliste qui consiste à lier la notion de progrès ou d'efficacité à la notion de relation “ clients ”.

Par ailleurs, l'importance de la régulation de l'Etat réside également dans le fait que la concurrence engendre parfois un risque : celui d'un positionnement systématique et normal des entreprises là où il y a de la marge, le reste étant alors délaissé. Le vide ainsi créé peut alors être source d'iniquité, ce qui nous conduit à la notion de service public.

5.2 Les services économiques et sociaux, le service public

Les entreprises dites de service public doivent-elles parler de clients ou d'usagers ? *« Aujourd'hui, le dialogue syndical, mais aussi la perception générale autour de la notion de service public, tend à dire que moins il y a de clients et plus il y a de service public, le service public le plus pur étant atteint lorsqu'il n'y a plus de client. »*

Nous pensons qu'il convient de distinguer deux notions :

- ◆ les entreprises dont l'activité relève totalement ou partiellement du domaine du service public,
- ◆ la notion de service public elle-même.

5.2.1 Une confusion des rôles

Dans le contexte actuel, nous postulons que le rôle d'une entreprise, qu'elle soit publique ou privée, est de dégager du profit au travers d'une activité commerciale. De même qu'il nous semble inadéquat de chercher à caler un mode de management " clients " sur une administration régaliennne, la confusion des genres entre le rôle de l'entreprise et celui de l'Etat conduit à des dysfonctionnements certains.

L'histoire a conduit à cette confusion des genres pour les entreprises du domaine public bien que les évolutions récentes traduisent un changement de fond. Toute entreprise a une activité commerciale : elle ne peut donc avoir que des clients. Il est donc indispensable que les entreprises publiques et certains services de l'Etat (hors fonctions régaliennes) s'orientent " clients " ; cela conduit en particulier à considérer :

- ◆ qu'il faut développer des offres commerciales différenciées, c'est à dire considérer que les clients ne sont pas tous égaux,
- ◆ qu'il faut arriver à faire en sorte que les attentes des clients commandent l'entreprise.

5.2.2 La mission de service public

Cette distinction, qui n'est autre qu'une clarification des rôles, vient renforcer le rôle régulateur de l'Etat. Il nous semble en effet qu'il est de son ressort, via l'Administration, de définir le service public en fonction des besoins de la population (dans son ensemble ou de certaines catégories d'administrés) et de donner l'accès de manière égalitaire aux services / produits considérés comme indispensables. Le service public est alors un service totalement ou partiellement subventionné, dont le périmètre évolue avec la société.

5.2.3 Un système public

Les différents entretiens que nous avons eus nous incitent à penser que la distinction clients – usagers pour les entreprises publiques doit totalement disparaître et ce, indépendamment du fait qu'une entreprise appartiennent ou pas à l'Etat. Néanmoins, nous pensons qu'il existe une place pour un système public (c'est à dire pour des entreprises appartenant à la collectivité) au service des clients, mais les difficultés liées à l'évolution de celles-ci vers un mode de fonctionnement privé conduisent souvent à s'orienter vers une solution de facilité : la privatisation.

5.2.4 Un contrat de valeurs

De plus, la notion de service public, telle que présente actuellement dans l'esprit français, tend à vieillir. Si l'on observe les réactions de la population de moins de trente ans, on s'aperçoit que toute idée qui renvoie à des notions d'Etat, de Nation ou de République, ne correspond plus à

grand chose et a un impact faible. Plus que de service public, il conviendrait de parler de “marketing éthique”. Il existe aujourd’hui un certain nombre de valeurs (qui du reste s’internationalisent) et dont les entreprises, qu’elles soient publiques ou privées, ne pourront faire l’économie. Il devient donc essentiel de connaître et de suivre ces nouvelles valeurs morales pour en tenir compte dans la construction de l’offre et dans la communication vers les clients. Une offre et un contrat de valeurs que l’entreprise publique passerait avec l’ensemble de la population pourrait être un atout lorsque celle-ci se tourne vers un mode de fonctionnement privé en s’orientant “clients”.

5.3 Les entreprises

5.3.1 L’entreprise citoyenne

Lorsque se pose la question de savoir si l’entreprise, publique ou privée, mais gérée selon les demandes de ses clients, a intérêt à se rapprocher ou à copier certains modes de fonctionnement du “public”, une notion vague est alors souvent citée : le concept d’entreprise citoyenne.

L’analyse des divers entretiens que nous avons eus nous conduit à penser qu’il est dans la nature même de l’entreprise d’agir de manière intéressée. L’entreprise doit pour cela dégager du profit, c’est à dire produire au meilleur coût et vendre, avec comme objectif de durer et de se développer. Son attachement à des notions de “citoyenneté” et “d’éthique” ne sont compatibles avec son objectif principal qu’à partir du moment où le contexte sociétaire les lui impose.

C’est le cas par exemple aujourd’hui avec les questions de plus en plus sensibles de sécurité (alimentaire, environnementale etc.), de principe de précaution (et donc d’alerte – rappels de produits défectueux) et la notion d’environnement ou de développement durable. La course à la qualité et à l’efficacité, qui guide l’action des entreprises et s’impose de plus en plus aux entreprises publiques, sera sous la pression sociétaire davantage contrainte. Ceci est particulièrement intéressant puisqu’il s’agit là d’une convergence de la relation entreprise / clients vers la relation public / usager et que cette évolution oblige les entreprises à un réalisme plus fort.

5.3.2 Des rythmes à synchroniser

Il n’en demeure pas moins que la notion de durée est primordiale pour l’entreprise qui doit donc produire à ses clients des services ou des produits de manière durable. Lors de nos entretiens, une théorie tout à fait intéressante sur la notion “d’horloges” nous a été présentée par Monsieur Bruno LEMAIRE, Professeur à l’école des Hautes Etudes Commerciales. Il existe selon lui plusieurs horloges : celle des entreprises, celle des collaborateurs et celle des clients. Dans les années 50, les 3 horloges étaient synchronisées et l’entreprise imposait la sienne à ses collaborateurs et à ses clients. Depuis, les rythmes se sont accélérés et les 3 horloges se sont mises à fonctionner indépendamment les unes des autres. Or, de temps à autre, il est nécessaire

de re synchroniser l'ensemble, c'est par exemple ce qui s'est produit en 1968. Aujourd'hui, avec le développement de l'orientation " clients ", l'entreprise essaie de se synchroniser sur l'horloge de ses clients, et elle doit pour cela ne pas oublier de prendre en compte celle de ses collaborateurs.

Une quatrième horloge est apparue ces dernières années : celle des actionnaires. En effet, les cours de bourse imposent dorénavant leur dictature au management et les politiques stratégiques semblent de plus en plus construites autour de la valeur boursière. Or, cette gestion à court terme de l'entreprise est en contradiction avec son besoin essentiel de durer, ce qui légitime l'action de l'Etat qui s'impose comme seul garant d'actions à long terme par excellence.

6. Clients – usagers, une différence qui doit disparaître ?

6.1 Une demande sans limite

Dans un contexte de pleine concurrence, parler de " clients " pour une entreprise est évident. Cependant, on peut légitimement se demander si une entreprise en situation de quasi monopole peut traiter en client un usager qui n'a pas véritablement le choix, et de la même façon la question se pose pour l'entreprise qui ne choisit pas ses clients (qui ne segmente pas). En effet, traiter dans ce contexte un usager en client peut se révéler frustrant. L'absence de comparaison tangible entraîne de la part des clients – usagers de nouvelles exigences souvent sans limite. Dans le cas de la SNCF par exemple, le client – usager n'a pas d'autres services auxquels se référer, sauf s'il voyage à l'étranger, ni d'autres prestataires vers lesquels se tourner ; il est amené alors à porter toute forme de ressentiment vers l'institution, mais aussi vers son personnel. Ceci est une difficulté particulière à laquelle les entreprises dites de service public en situation de monopole (sur leur activité) peuvent être confrontées.

Par définition, le client est roi et a toujours raison. Aussi, faut-il trouver des réponses adaptées à ses demandes. Une des possibilités est la réponse du " oui, mais... ", c'est à dire considérer qu'il existe un socle de services (base, services standards), les demandes complémentaires étant recevables mais payantes. Cette démarche nécessite cependant des efforts particuliers de communication, son acceptation dans le cadre de services dits publics n'étant pas évidente.

Il est à noter que l'Administration doit particulièrement faire face à ce problème. S'il existe en effet une part légitime de mécontentement des administrés, il est impossible d'ignorer le fait que le sentiment de perpétuelle insatisfaction est en grande partie lié à cette absence de référentiel, ce qui rend par ailleurs très difficile toute analyse des dysfonctionnements de certains services de l'Administration et des attentes des usagers.

7. Conclusion

Cette première analyse de la question “ clients – usagers, jusqu’où la différence doit elle disparaître ? ” nous a conduit au constat suivant :

1. la notion de clients en simple remplacement de celle d’usagers n’est pas adaptée pour les services régaliens de l’Administration,
2. les entreprises, qu’elles soient publiques ou privées, ne doivent avoir que des clients,
3. la notion de service public, distincte de celle d’entreprise publique, est du ressort de l’Etat qui la définit et l’impose là où elle semble nécessaire à la collectivité.

A l’issue de ce premier constat, nous nous proposons, au cours de nos expériences à l’étranger, de répondre aux questions suivantes :

Comment une entreprise publique peut-elle mieux développer une relation de type clients – fournisseurs ?

Comment une entreprise en charge d’une mission de service public, qu’elle soit privée ou publique, peut-elle développer une relation de clients – fournisseurs ?

Comment une Administration peut-elle améliorer sa relation fournisseur – usagers ?

Quelles sont les enseignements majeurs de l’orientation clients des entreprises privées ?

Aussi, la question qui se pose est de savoir qu’est-ce qu’une entreprise orientée “ clients ” et comment y parvient-elle ?

Il ressort des entretiens que nous avons conduit un point essentiel : l’importance des collaborateurs et leur rôle dans cette orientation. S’orienter “ clients ” impose une évolution du management et des adaptations fortes de l’entreprise.

L’irresponsabilité (au sens de l’absence de responsabilisation) qui règne souvent dans la fonction publique ne peut pas donner un esprit “ clients ”. Les emplois au contact de la clientèle sont la plupart du temps dévalorisés par rapport à ceux des services de production.

Aussi, la première recommandation pratique que nous sommes en mesure de faire est d’inverser ou tout au moins de diminuer ce rapport. Il s’agit pour cela de mettre en place un système de reconnaissance valorisant beaucoup plus l’initiative individuelle et les valeurs de développement et, sans doute, de mettre fin à des statuts trop protecteurs.

Les entretiens réalisés en France

Les personnes rencontrées

▪ M BARRAULT	Assistance Publique – Hôpitaux de Paris
▪ M BIENAIME	France Telecom Mobiles
▪ M BOIREAU	Air France
▪ M BUFFARD	Groupe Danone
▪ Mme CARLIER	SNCF
▪ M CATZARAS	La poste
▪ M DAVID	ANPE
▪ M GIRY DELOISON	Société Générale
▪ M GUERQUIN	UFC – Que choisir
▪ M HUARD	Association de consommateurs
▪ M JOLIOT	EDF
▪ M LEGUEUT	Consultant e-learning
▪ M LEMAIRE	Professeur HEC
▪ M MAREINE	Direction générale des impôts
▪ M MERGIER	Sociologue consultant
▪ M PEPY	SNCF
▪ M PIOLLAT	Gaz de France
▪ M SEGUIN	Délégation interministérielle à la réforme de l'Etat
▪ M SERIEYX	Quaternaire
▪ Mme TANTOT	Ville de Paris
▪ Mme TILLOY	SNCF

M BARRAULT**Assistance Publique - Hôpitaux de Paris**

- M BARRAULT est directeur de l'hôpital Saint Joseph à Paris.
- L'entretien a été conduit par Xavier Degeorges et Frédéric Grimaud

Compte Rendu**Définition des termes et analyse des types de relations**

- Un hôpital n'est pas une administration, il est plus proche d'une entreprise de services. On ne parle pas d'usagers mais de patients ou de clients. Il existe par exemple dans les hôpitaux des postes de Directeurs Adjointes chargés de la Clientèle. Ces clients sont de plus en plus exigeants, il faut donc être de plus en plus à leur écoute et leur proposer des services adaptés. A l'hôpital Saint Joseph, la politique engagée est celle d'une relation privilégiée avec les malades et leur famille.
- Il y a dix ans, jamais un malade ne contestait la façon dont il avait été accueilli ou soigné. Les malades étaient alors complètement subordonnés au docteur comme il l'avait été par le passé à l'instituteur et au curé. Le respect du docteur avait seul résisté à l'évolution sociale mais il est désormais remis en cause par le syndrome américain du recours permanent au contentieux.

Les influences externes et les tendances

- Si on se compare à d'autres pays, dans le domaine de la santé la France se positionne plutôt bien. Actuellement les Pays-Bas sont également souvent cités en exemple. L'Espagne est en plein boom mais il existe un vrai problème d'hygiène dans l'ensemble des pays latins. L'Allemagne a mauvaise réputation. Il n'existe pas encore aujourd'hui de réelle concurrence internationale dans le secteur de la santé, même si certains anglais viennent se faire soigner en France ou des italiens il y a quelques années. La France accueille également des malades du Maghreb.
- Le désir d'amélioration de la qualité de service a particulièrement émergé il y a une dizaine d'années sous la pression conjointe des clients, des pouvoirs publics (contraintes budgétaires et maîtrise des dépenses de santé) et de la concurrence entre établissements.
- Les cliniques mises à part, les établissements de santé sont des organismes à but non lucratifs. S'ils cherchent à faire quelques bénéfices, ce n'est pas pour rémunérer des actionnaires mais plutôt pour pouvoir réinvestir. En réalité, très peu d'établissement font des bénéfices. Dans le public, les établissements sont sous dotation globale annuelle (c'est le cas de Saint Joseph), et dans le privé les tarifs des prestations hôtelières sont fixés par l'Etat (les médecins peuvent quant à eux pratiquer des dépassements d'honoraires et les cliniques percevoir une redevance sur les honoraires des médecins, selon les établissements cette

redevance peut atteindre 20, 25 voire 30% des honoraires). Seuls quelques rares établissements non conventionnés n'ont pas de tarifs fixés par les pouvoirs publics. Pour faire face à ces difficultés financières, on assiste à de grands regroupements entre établissements de santé. Ainsi la Générale de Santé regroupe un grand nombre de cliniques, en France et à l'étranger et a fait son entrée en bourse.

- La concurrence entre établissements est un phénomène relativement récent. Science et Avenir ou le Figaro Magazine publient depuis quelques années et régulièrement des classements entre établissements de santé et la Presse leur consacre fréquemment des articles.
- Aujourd'hui, la planification rigoureuse des structures hospitalières conduit les autorités à fermer des structures notamment celles qui ne correspondent pas aux normes de sécurité ou celles jugées en surnombre par rapports aux besoins de la populations (suréquipement). Toutefois, la concurrence joue à l'avantage du secteur public, car peu de cliniques sont bénéficiaires et les hôpitaux ont l'avantage de la taille critique qui leur permet de faire face aux investissements les plus lourds ; ils bénéficient de plus de leurs relations privilégiés avec le monde politique, les élus locaux étant plus sensibles au sort des hôpitaux que des cliniques (ils font souvent parti des comités de directions).
- Il est aujourd'hui impossible de dire que les établissements publics offre une meilleure qualité de service que les établissements privés, ou inversement. La concurrence entre établissements est souvent une concurrence pour la survie, d'autant que le personnel manque lui aussi : les infirmières déjà et prochainement les médecins et chirurgiens. On voit depuis quelques temps l'apparition de chasseur de têtes pour le personnel hospitalier, chaque établissement cherchant à améliorer la qualité de son personnel, toutefois ce phénomène reste encore marginal du fait des contraintes budgétaires auxquelles les établissements de santé ont à faire face et qui les limitent dans leurs possibilités de recrutement. Certains médecins n'en deviennent pas moins exigeants en matière de rémunération, mais les salaires restent encadrés par les conventions collectives. Le personnel hospitalier n'est ainsi pas encore tout à fait soumis à la loi du marché mais ce ne saurait tardé ; il s'agit là d'un choix de société.
- Depuis peu et sous l'influence de l'exemple américain, l'ensemble des 3500 établissements de santé français (publics et privés) sont soumis à une accréditation et dans les cinq ans à venir, tous devront suivre la procédure adoptée nationalement :
 - 1) auto-évaluation et proposition de démarches pour améliorer la qualité de service
 - 2) visite d'experts de l'ANAES
 - 3) décision de l'ANAES : accréditation ou recommandations, ou réserves (pouvant être accompagnées de fermeture partielle ou totale de l'établissement surtout pour des questions de sécurité ou de confidentialité) ; l'établissement hospitalier qui a fait l'objet

de recommandations ou de réserves doit tout mettre en œuvre pour se mettre en conformité dans l'année qui suit le contrôle),.

- La démarche engagée est salubre car il existe aujourd'hui en France des hôpitaux sordides : manque de douches, peintures écaillées, pas de démarche client... et on assistera dans les 5 ans à venir à de nombreuses fermetures d'établissements de santé pour des raisons économiques et de non-respect des normes de sécurité.
- L'Hôpital Saint Joseph pour sa part, a été le 18^{ème} établissement accrédité en France sur 300 à 350 établissements entrés aujourd'hui dans cette démarche.
- A l'hôpital Saint Joseph, deux personnes ont une activité clientèle à temps plein :
 - une personne à l'accueil, qui s'occupe également des formalités administratives et des relations avec le secteur social (assistantes sociales, associations et institutions sociales)
 - une personne qui a la charge de la gestion des plaintes et des contentieux ; toute plainte et/ou toute remarque (questionnaire de satisfaction) fait l'objet d'une enquête
- De manière plus générale, c'est l'ensemble du personnel qui est concerné par la démarche client (écoute, comportement...). Tous sont impliqués, sur la base du volontariat et par groupes transversaux (il existe plus de 100 métiers dans un hôpital), dans les groupes d'auto-évaluation, auxquels ont été joints deux personnes extérieures à l'établissement : un malade et un responsable de la Ligue contre le Cancer .
- Cette méthode a déjà débouché sur des mesures concrètes. Par exemple, toute prescription médicale et toute demande de soin doit à présent être signée par un médecin prescripteur, qui doit s'identifier lisiblement (plus de commandes orales ou collectives)

Les arbitrages et les limites

- Jusqu'où faut-il aller dans la satisfaction des attentes des patients ? : confort hôtelier, nombre d'infirmières à disposition... car plus le malade est entouré et mieux il se porte. De plus dans l'esprit des français tout se doit d'être gratuit car ils ont des droits : " ils sont à la Sécu "....
- La course à la qualité pourrait engendrer un système qui différencierait la santé du pauvre et la santé du riche. Cette différenciation existe déjà aux Etats-Unis mais aussi dans une moindre mesure en France. L'Etat et la Sécurité Sociale ont un rôle de régulateur. La démarche Client poussée à son terme est aussi un choix de société.
- Aujourd'hui encore il existe une éthique médicale et un service public de la santé. On ne peut refuser des soins à une personne sous un prétexte ou un autre. D'autant que la santé est parfois le dernier recours social. Entre minuit et une heure du matin par exemple, quand les gares ferment, les sans abris se dirigent vers les urgences. Le SAMU social est débordé.
- Il existe un problème de définition des normes minimales en matière de service hospitalier : qu'est ce qui doit être la norme en matière de service minimum (en dessous duquel on ne

peut pas descendre) en matière d'équipement (qualité du service hospitalier ; doit on avoir Internet dans toutes les chambres par exemple ?) et en matière de personnel ; c'est un point sur lesquels les établissements de santé ont du mal à se prononcer.

- L'hôpital St Joseph pour sa part, est assez limité quant à l'accès aux Nouvelles Technologies de l'Information. Le frein principal au développement d'Internet dans les hôpitaux est un problème de sécurisation des systèmes (confidentialité des données) ? De plus, les hôpitaux reçoivent essentiellement une population âgée peu ouverte aux nouvelles technologie. Internet n'est donc pas une priorité.

Les adaptations nécessaires

- Les principaux freins à la démarche client sont d'ordre budgétaires, mais peuvent aussi relever du poids des habitudes ou de certains syndicats. Il existe peu de marges de manœuvre pour nourrir la motivation du personnel (intéressement...) et les médecins ont à la fois un rôle médical et d'encadrement. Il existe des formations internes à la relation client tout comme il en existe pour faire face aux relations de violence (qui entrent à l'hôpital).
- Certaines normes sont difficiles à mettre en place du fait de la force de l'habitude. par exemple l'identification obligatoire du médecin pour les prescriptions. Le médecin libéral a une relation plus personnelle avec son patient que le médecin des services publics ; notamment dans les hôpitaux les patients sont considérés comme les patients d'un service et non d'un médecin ; pourtant cette pratique de la non identification pour les prescriptions est une pratique à risques.
- La prévention et la gestion des risques a été mieux accueillie par le personnel et fonctionne assez bien. Chaque membre du personnel témoin d'un dysfonctionnement rempli une fiche pour en informer sa hiérarchie qui prend les mesures nécessaires pour y remédier.
- St Joseph se félicite également d'avoir une bonne communication verticale permanente (par la voie hiérarchique et par les syndicats) qui permet à la direction de prendre la mesure des problèmes rencontrés à la base.

L'évaluation et " l'après "

- Des questionnaires de satisfaction sont remis aux patients en fin de séjour. Aujourd'hui, le taux de retour est d'un peu moins de 5% mais chaque plainte ou remarque est traitée. L'objectif de l'hôpital est d'atteindre un taux de retour de 20%.

M BIENAIME

France Telecom Mobiles

- M BIENAIME est Directeur du Développement International chez France Telecom mobiles.
- L'entretien a été réalisé par Xavier de Yturbe.

Compte Rendu

- Il ne doit pas y avoir un management public et un management privé mais un seul type de management, universel, donc valable pour le public comme pour le privé
- En revanche il vaut mieux séparer les deux types de formations :
L'ENA doit se concentrer sur la formation au management public, HEC ou les grandes écoles de commerce au management privé. Par exemple l'enseignement de la finance internationale ou de la comptabilité privée à l'ENA n'a pas beaucoup de sens en tout cas à un niveau spécialisé.
- Il faut stopper le pantoufflage, et pour y parvenir, donner un « package » (Rémunérations + avantages) environ comparable entre hauts fonctionnaires et dirigeants dans le privé.
- Dans le cadre de sa privatisation, France Télécom a demandé à chaque agent quel que soit son niveau d'adopter un comportement client aussi bien en interne qu'en externe.

Chaque agent FT a donc désormais des objectifs quantitatifs et qualitatifs.

Le client doit être, et est au centre des préoccupations de tous les salariés de FT.

- Ce qui compte de plus en plus pour le client ce n'est plus seulement la qualité de la prestation selon les différents paramètres classiques (prix, technique, délais, services...) mais la relation entre la promesse et sa tenue. Importance de la fiabilité.

Par exemple mieux vaut promettre un délai de cinq mois et le tenir (Scénario 1) que de promettre un délai de trois mois et réaliser quatre mois ! (Scénario 2).

En effet même si le scénario 2 est objectivement plus performant que le scénario 1, l'impression du client sera finalement meilleure pour le scénario 1 car il aura un sentiment de sécurité dû à une meilleure fiabilité.

Cette fiabilité est d'ailleurs aussi importante pour les analystes financiers.

- Ceci implique :
 - la plus grande importance relative accordée aux services techniques : Le patron d'Orange France indique qu'il fait toujours attention à ce qu'il annonce et pour se faire il n'annonce rien sans avoir consulté les services techniques, même s'il reconnaît leur donner la pression.
 - la plus grande importance relative accordée à la fiabilité par rapport à la performance.

- Pour des raisons de globalisation commercial/technique/finances dans le service rendu au client, il est important de bien identifier dans la relation client à quel moment les différentes équipes techniques, commerciales et financières doivent travailler de manière spécialisée et à quel moment elles doivent travailler ensemble, parfois devant le client pour lui offrir des réponses globales, réactives si possibles temps réel, pour que chaque catégorie d'équipe puisse bien prendre en compte en temps réel les contraintes des autres équipes.
- On observe dans le B to B que les montages financiers deviennent de plus en plus importants par rapport aux sphères commerciale et technique. Tout le monde devient banquier.
- On observe aussi l'importance croissante de la qualité de l'information donnée au client ce qui implique l'importance du système d'information.
- Les obligations de FT de maintien de l'emploi de ses fonctionnaires (aujourd'hui encore 75% de son personnel), même après privatisation, l'ont obligée lors de sa privatisation à un important effort RH de redéploiement des compétences de ceux-ci.

FT a ainsi démontré qu'une entreprise privée peut s'inspirer des pratiques parfois plus éthiques ou sociales des entreprises publiques sans pour autant diminuer sa compétitivité et sa rentabilité.

M BOIREAU

Air France

- M BOIREAU est Directeur Général Lignes France dans le groupe Air France.
- L'entretien a été réalisé par Fabien Lagriffoul et Xavier de Yturbe.

Compte Rendu

- Aujourd'hui Air France ne parle qu'en termes de "clients" et plus du tout en termes d'usagers. D'ailleurs la compagnie est partout en pleine concurrence, que se soit sur l'international ou le national (notamment avec le TGV).
- Etablissement d'une charte des passagers entre les grandes compagnies aériennes européennes : les compagnies aériennes ont un mode de fidélisation client en cas de problème (dont à vocation uniquement commerciales) et aujourd'hui l'Union européenne s'y intéresse sur le thème : " ce qui est fait n'est pas suffisant ".

Soit les compagnies progressent d'elles-mêmes, soit la commission légifèrera (par exemple sur le surbooking).

D'où la création d'une **charte** (en cours).

- De la même façon, des mesures ont été prises pour faciliter l'accès des handicapés aux avions (création d'un service spécifique). Il s'agit d'aller au delà de ce qui est imposé.

Passage de l'utilisateur vers le client notamment à Air Inter

- Ce qui a permis la transition c'est sans contestation possible la **concurrence**.

Il faut partir du principe que les clients ont une valeur à vie : on ne parle plus de 17 millions de passagers mais de 2,5 millions de clients !

En monopole, on est comparé à l'idéal et donc l'utilisateur en demande toujours plus ; en interne, il y a peu de mobilisation.

En situation de concurrence, il existe des comparaisons possibles tant pour les clients que pour le personnel.

- Un autre élément important a été le **mixage des personnels** entre ceux d'Air Inter et ceux d'Air France déjà habitués à la démarche clients. Air Inter était très tourné vers la sécurité en ce qui concerne la formation du personnel navigant. Des formations " commerciales " ont été proposées et suivies pour assurer le changement culturel.
- Enfin **l'ouverture du capital** : a également eu des effets très positifs (au moins autant que la concurrence) car cela nous a aidé à développer la notion de marges et donc de profit, ce qui constitue également une révolution culturelle.

Appréciation de la relation avec le client

- Il existe à Air France de nombreux modes de remontée :
 - enquête client “ systématique ” sur une quinzaine de critères
 - enquêtes ponctuelles faite à propos d’un nouveau service envisagé...
 - remontée par les clients spécialisés
 - le courrier des passagers
 - les rapports des chefs de cabine
- C’est donc une vision presque surabondante et Air France pratique une **régulation constante** tenant compte de ces informations.

Rôle de l’Etat – Intérêt de l’Administration

- Le rôle de l’Etat peut être essentiellement tourné vers la régulation. C’est celui qui peut décider ce qui relève du service public et faire en sorte que les entreprises publiques soient gérées comme les autres.

Service public = services subventionnés.

C’est le cas d’Air France avec la Corse mais ce n’est pas toujours simple à mettre en place.

- La régulation est importante car la concurrence engendre un risque : tout le monde se positionne là où il y a de la marge, et abandonne le reste.
- Des exemples dans l’Administration, il en existe pour les entreprises “ privées ”. C’est le cas par exemple dans le domaine de l’Internet où certaines administrations ont fait des choses remarquables (mise en ligne de l’information). C’est également le cas de la gestion des files d’attente -dans ce domaine un exemple privé, celui d’EuroDisney est remarquable-.

M BUFFARD

Groupe Danone

- M BUFFARD est le Directeur Marketing d'Evian-Volvic France.

Patrick BUFFARD travaille pour le Groupe DANONE depuis 12 ans dont 10 années passées dans les services marketing et deux ans passés en tant que consultant en Stratégie au sein d'une équipe mixte DANONE - McKINSEY.
- Le Groupe DANONE regroupe 3 grands pôles opérationnels : l'eau (EVIAN-VOLVIC), les biscuits (LU) et les produits laitiers frais (DANONE). Patrick BUFFARD est Directeur Marketing eau sur la France.
- L'entretien a été conduit par Frédéric Grimaud et Xavier de Yturbe

Compte Rendu

Les entreprises sur le marché de l'eau :

- Il y a actuellement trois grands groupes sur le marché de l'eau :

NESTLE, leader en France et leader mondial (leadership disputé par Danone). Les marques du groupe NESTLE sont : PERrier, VITTEL, CONTREX, SAN PELLEGRINO, QUEZAC, VALVERT, ...

DANONE avec les marques EVIAN, VOLVIC, TAILLEFINE, DANONE ACTIV', BADOIT, SALVETAT, ARVIE, TALIANs...

NEPTUNE-CASTEL avec les marques CRISTALINE, VICHY ST YORRE, VICHY CELESTINS, CHATELDON (eau plate haut de gamme), COURMAYEUR, ...

Il existe également de petites sociétés familiales telles que ST AMAND.

Le produit :

- Tout d'abord, il faut faire la différence entre les eaux dites « potables » et les eaux dites « saines ». Les eaux potables sont des eaux qui correspondent strictement aux critères de potabilité tels que définis par la loi (absence de germe) ; il s'agit essentiellement d'eau traitée (à l'instar de l'eau du robinet). Les eaux saines sont des eaux qui ne sont pas nécessairement potables au sens de la loi mais que l'on peut boire sans crainte (eaux de sources et eaux minérales).
- Il y a donc trois types d'eau :
 1. les eaux rendues potables par traitement (essentiellement l'eau du robinet, mais dans certains pays aussi l'eau en bouteille).

2. les eaux de sources qui sont des eaux saines et naturelles. Mais, à l'opposé des eaux minérales, les eaux de sources n'ont pas de composition constante et peuvent provenir de plusieurs sources. La plus connue d'entre elles est Cristaline.
3. les eaux minérales enfin qui doivent remplir 3 conditions : provenir d'une seule source, avoir une composition constante et être dotées de vertus thérapeutiques. Ces vertus doivent être avalisées par l'Académie de médecine. Les eaux minérales ont des caractéristiques communes sur lesquelles les marques ne peuvent pas se différencier et des caractéristiques spécifiques qui font leur force : EVIAN est particulièrement recommandée pour les nourrissons et la préparation des biberons.

La relation client :

- Il y a deux types de relation client : la relation avec le client immédiat, celle que EVIAN entretient avec les acheteurs (grande distribution, groupe de restauration, etc.) et la relation avec le client final (le consommateur) avec qui la marque n'a pas ou peu de relations directes.
- La mission ayant choisi d'étudier la relation au consommateur final, Patrick BUFFARD nous a donc entretenu de ce sujet.
- Le problème pour une marque comme celles du Groupe DANONE est donc d'établir une relation avec le client final.
- Pour communiquer avec le client, EVIAN (et le Groupe DANONE en général) dispose de 3 moyens :
 1. la publicité
 2. le service consommateur
 3. les leaders d'opinion
- Le 1^{er} média par lequel la marque communique est la publicité télévisée. Elle a un grand impact puisqu'elle touche tout le monde mais elle a l'inconvénient de ne donner aucun feed back, l'augmentation des ventes ne pouvant pas toujours être considérée comme un feed back fiable, car plusieurs autres facteurs peuvent également influencer en même temps dessus : promotion, baisse de prix, météorologie...
- Pour stimuler l'interactivité, DANONE a donc mis en place un service consommateur. Ce service qui fonctionne 24h/24 7 jours sur 7 est considéré comme le meilleur en France. Il reçoit non seulement les plaintes mais dispense également des conseils en matière de nutrition, d'hygiène et de santé. Le service consommateur (téléphone + Internet) répond à toutes les demandes. C'est un outil relativement nouveau dans la relation client (depuis 10 ans environ pour le téléphone, encore plus récent pour internet) et qui permet d'avoir un feed back important de la part des clients finaux. Cependant les éléments d'information obtenus par ce média sont difficiles à traiter (très nombreux et épars).

- EVIAN réalise certes des enquêtes consommateurs, mais ne se base pas que sur les résultats de ces études; en effet, selon Patrick BUFFARD interroger le client c'est comme regarder dans un rétroviseur : cela permet tout au plus de valider des éléments d'exécution (publicité, packaging, ...), en aucun cas d'être prospectif. La prospection est réalisée par les services marketing en collaboration directe avec le planning stratégique des agences de publicité. Ceux-ci sollicitent souvent la contribution de spécialistes (philosophes, artistes, sociologues, etc.). Les services marketing s'inspirent également d'ouvrages de référence comme « The experience economy » de Joseph PINE : cet ouvrage décrit notamment comment les sociétés occidentales sont passées d'une société de production à une société de services pour évoluer enfin vers une société d'expériences ; c'est sur cette nouvelle valeur d'expérience que les frères Costes ont établi leur réussite (Café Beaubourg, Hôtel Coste, Café Marly, Restaurant Le Georges,...) ; c'est sur ce même concept que se sont appuyé Renault pour lancer son ESPACE ou le parc d'attraction, le FUTUROSCOPE, qui vend un package train + hôtel + parc. Pour qu'un produit se vende, il doit donc s'intégrer dans ce nouveau concept (ce que cherche à faire l'eau désormais, comme nous le verrons plus loin dans « le consommateur et l'image de l'eau »).
- En ce qui concerne les leaders d'opinion, que DANONE appelle ses « ambassadeurs » il s'agit de personnalités qui à un moment ou un autre ont eu une relation privilégiée avec une marque du Groupe, qui sont connues pour être fidèles à telle ou telle marque du Groupe et que les marques peuvent utiliser comme relais et prescripteurs. Dans le cas d'EVIAN, on note par exemple Murielle ROBIN, Cathy et David GETTA (Les Bains Douches) ou Jean-Claude KILLY...

Typologie des consommateurs :

- EVIAN-VOLVIC est parvenue à classer ses consommateurs en 8 catégories ; cette nomenclature est établie en fonction des attitudes du client envers le produit ; cette nomenclature comme les consommateurs eux-mêmes n'évolue que très lentement :
 1. les prix basiques : ce sont les consommateurs qui achètent un « prix » ; ils ne sont absolument pas fidèles aux marques ; ils n'achètent presque exclusivement les produits en promotion.
 2. les prix malins : ce type de consommateur se retrouve essentiellement dans l'ouest de la France où la pollution de l'eau est un problème critique. Ils adaptent leur achat d'eau à leurs besoins : ils se servent d'eau bas de gamme pour des besoins basiques comme faire la cuisine et d'eau plus premium pour des besoins plus implicites comme la préparation des biberons. Ce type de consommateur se base surtout sur le rapport qualité/prix.
 3. les indifférents : ils représentent un tout petit groupe et sont de petits consommateurs d'eau.
 4. les santé physiologique : ce sont des consommateurs généralement très soucieux de leur santé, voire médicalisés, très rationnels (ils décortiquent les étiquettes) ; ils se recrutent essentiellement parmi les plus de 50 ans.

5. les santé vitalité : se sont essentiellement des gens actifs qui valorisent ce qu'ils ressentent d'un point de vu sensoriel .
 6. les santé esthétique : ceux qui boivent de l'eau pour avoir bon teint (objectif) ou pour maigrir (moins objectif, l'eau étant surtout un coupe-faim).
 7. les statuts sociaux : ce sont majoritairement des hommes ; les statuts sociaux sont extrêmement sensibles aux marques et ne consomment que de l'eau haut de gamme (EVIAN, VITTEL).
 8. les bons vivants : ce sont également majoritairement des hommes, plutôt aisés ; ce sont surtout des consommateurs d'alcool ; comme l'eau est un produit peu cher, lorsqu'ils achètent de l'eau, ils prêtent peu attention au prix et achètent surtout des grandes marques.
- Le classement de 1 à 8 est établi selon une sensibilité décroissante au prix. Les groupes 4, 5 et 6 représentent 60% des ventes et les groupes 1 et 2, 30%. Le packaging est important pour les groupes 5 et 6 (notion de plaisir) et 7 (notion de statut social).

Le consommateur et l'image de l'eau :

- Tous les clients ont une relation privilégiée avec leur eau préférée mais ne savent pas dire pourquoi ; l'imaginaire et l'affectif tiennent une grande place dans cette relation et la communication s'appuie très souvent dessus pour magnifier l'expérience liée à la consommation de l'eau.
- Le thème de la purification est le thème majeur lorsque l'on évoque l'eau auprès des consommateurs mais il n'est pas exploité en publicité et même interdit car trop proche de symboliques religieuses (le baptême notamment pour ce qui est de la religion catholique). En France, deux thèmes sont le plus souvent utilisés en communication : la pureté et l'effet sur la santé, à l'étranger c'est plutôt l'image « mode » et « origine française » de l'eau qui est mis en avant.
- Les symboles ou icônes utilisés en communication pour vendre l'eau s'adaptent également aux cultures locales. Par exemple, l'imaginaire du volcan utilisé en France sur une marque comme Volvic n'est pas pertinente dans les pays où les volcans sont encore en activité (là le volcan génère une idée de catastrophe, de peur). Quoiqu'il en soit, avant de lancer une campagne dans un pays, les services marketing font une enquête préalable (comme pour toute campagne de communication d'ailleurs).
- Evian est commercialisée dans 125 pays et presque toujours l'eau la mieux notée. Elle est particulièrement recommandée pour l'alimentation des nourrissons. Sur le plan imaginaire, Evian est vue comme l'eau venue du ciel (symbolique : don de Dieu). Volvic au contraire est perçue une eau volcanique, venue des profondeurs de la terre (caractère plus viril ⇒ image de Zidane) qui a une image de nature et de simplicité.
- L'image des marques s'est construite dans le temps sur la durée. Les premières spécificités ont été définies par les créateurs de ces marques, à une époque où les études marketing

élaborées n'existaient pas. Ils se sont à l'époque fiés à leur intuition en s'appuyant sur les éléments culturels ou scientifiques alors à leur disposition.

La société Danone vue par le public :

- La société a un caractère très social mais elle ne se positionne ni à droite ni à gauche sur l'échiquier politique. C'est probablement ce caractère très social de la société qui a causé une si vive réaction au moment des licenciements chez LU.

Mme CARLIER

SNCF

- Mme CARLIER est responsable des études d'image à la Direction de la Communication de la SNCF
- L'entretien a été réalisé par Frédéric GRIMAUD et Patrick ROPERT.

Compte rendu

Vocation de la SNCF :

- La vocation de la SNCF est d'être une entreprise de transport (comme une société d'autobus, ou une compagnie aérienne) ;

Mission de la SNCF :

- La mission de la SNCF est une mission de service public. La SNCF n'a pas un objectif de profits mais un objectif d'équilibre des comptes (à l'exception des filiales qui, elles, doivent dégager des marges).

Le produit :

- Les fondamentaux du produit SNCF sont : la ponctualité, la sécurité et la rapidité.
- La SNCF offre un voyage maîtrisé à la fois par l'entreprise et par le client ; en d'autres termes la SNCF détermine le trajet, les temps d'arrêts, l'heure d'arrivée et le client peut planifier son emploi du temps en fonction de ces données, il peut aussi profiter de son temps pour dormir, lire, etc. Au contraire la voiture donne une grande liberté au client (qui peut choisir d'aller vite ou lentement, de s'arrêter quand il veut où il veut, de changer d'itinéraire, etc.) mais le rend aussi prisonnier (du volant, de la fatigue, des embouteillages, etc.).
- Comme toute prestation de service, le produit « voyage » a la particularité d'être un produit de consommation directe dans lequel le client est acteur. Ainsi, la relation client et le produit ne font qu'un et si le client n'est pas satisfait, la vente est ratée, alors que dans l'achat d'un bien de consommation durable, le client peut-être déçu par la vente mais très content du produit (ce qui compense l'effet négatif de la vente).

Politique commerciale :

- La SNCF est une entreprise un peu autiste dirigée par des ingénieurs de génie mais peu ouverts aux fonctions commerciales.
- Toutefois, depuis quelques temps la SNCF développe un travail par le commercial en offrant toute une gamme de services connexes (train + hôtel, prise de bagages à domicile, service à la carte SNCF).

L'environnement

- Les directives européennes (environnement politico-économique) et les modifications des comportements (évolutions sociologiques) ont fait bouger la SNCF.
- La grande tendance sociologique des jeunes tourne autour de l'idée de « maîtrise » : maîtrise du temps, maîtrise des technologies, etc. Les jeunes ne supportent plus d'attendre et influent sur l'évolution de la relation clientèle (ils n'ont pas les mêmes exigences que leurs parents) ; dans le rapport entre les générations le caractère principal de l'évolution actuelle est le renversement des rôles : ce ne sont plus les anciens qui apprennent aux jeunes mais les jeunes qui apprennent aux anciens (informatique, NTI) ; les jeunes deviennent prescripteurs. Toutefois, ce qui est le plus marquant dans le rapport aux NTI (et donc quelque part à la relation clientèle) ce ne sont pas tant les différences de générations que les différences socioculturelles (riches / pauvres ; instruits / peu lettrés ; urbains / ruraux). L'arrivée de l'euro devrait créer un également créer un autre rapport au monde.

Les tendances

- Aujourd'hui la SNCF vit une période d'accélération du changement :
 - ⇒ La résolution européenne 91/440 a imposé aux états membres l'obligation de séparer les infrastructures de chemin de fer des réseaux d'exploitation ; ainsi il y a aujourd'hui deux sociétés : le réseau ferré de France qui s'occupe des voies et des ouvrages d'art et la SNCF qui s'occupe de l'exploitation et des gares.
 - ⇒ 30% du CA de la SNCF est désormais réalisé par des filiales
 - ⇒ les NTI : la SNCF est devenue très active sur Internet et son site commercial est devenu le 1^{er} site commercial français de e-commerce (la SNCF vend des voyages et pas uniquement par le rail). Toutefois on ne sait pas encore quel est l'impact des NTI sur la relation client mais Internet 1) optimise la relation client (flexibilité, souplesse), 2) entame l'image administrative de la SNCF et 3) valorise l'image de marque de l'établissement.
 - ⇒ le TGV Méditerranée crée des parts de marchés (en rendant la Provence accessible à plus de monde) et prend des parts de marchés aux transports aériens (le train est concurrentiel à moins de 3 heures de trajet).
 - ⇒ les 35 heures permettent le développement du tourisme et la SCNF en profite (augmentation du trafic).

Qu'est ce qu'un client, qu'est ce qu'un usager ?

- A la SNCF, un client est un usager qui a le choix.
- A l'origine, le terme usager n'est pas péjoratif, mais il l'est devenu quand l'utilisateur a été regardé comme un client captif. Le terme client a alors été considéré comme un terme plus valorisant car plus en phase avec la politique managériale de l'entreprise.

- Les syndicats ont toutefois toujours préféré le terme d'usager, notamment parce que ce terme implique les devoirs de la SNCF envers ses « clients ».
- Par ailleurs, on note aujourd'hui un retour aux termes anciens : le terme usager pour désigner les clients revient au goût du jour comme celui de wagon pour désigner les voitures.

Différenciations dues aux métiers de la SNCF

- Le client n'est pas traité de la même façon sur tous les trains. En effet, les transports sont diversifiés (TGV, TER, Tramway) et le client qui est usager sur un RER ou un Tramway redevient véritablement un client sur le TGV.

La SNCF vu par ses clients :

- *Côté neutre*

Pour le client il y a deux grandes entreprises non-virtuelles : LA POSTE (le facteur) et la SNCF (le contrôleur et le conducteur – voir plus bas).

Jusqu'à il y a peu, le client se sentait peu concerné par l'entreprise prestigieuse mais monopolistique qu'était la SNCF. 1997 marque un tournant avec la simplification tarifaire dont les principes restent toutefois marqués par les principes pétainistes (tarifs jeunes / tarifs seniors).

Problèmes : mouvement sociétal qui rend le public allergique à la promiscuité ⇒ problème pour les transports publics.

- *Côté négatif*

Le client/usager perçoit la SNCF comme une entreprise publique en monopole voire comme une administration classique.

Le client se sent « otage » de la SNCF particulièrement lors des grèves ; il n'a pas l'impression d'être un client. Pour le client la SNCF c'est avant tout le conducteur et le contrôleur, l'un parce qu'il a « affaire » à lui lors des grèves, le second parce qu'il assure le contrôle (rarement bien vécu y compris par les personnes ayant leur billet).

Le client perçoit la SNCF comme ayant un fonctionnement rétrograde.

Le caractère diversifié de la SNCF (TGV, TER, RER) rend difficile pour le client la perception de la SNCF comme une entreprise homogène. En même temps il accepte mal d'être traité différemment selon les types de train qu'il prend ; il veut être traité comme une personne et, par exemple, comprend mal que la même qualité de service sur les grandes lignes Corail ne soit pas la même que sur les TGV.

Les gares sont mal perçues (à raison) et plus la gare est importante, plus elle est mal perçue : insécurité (entame l'image du confort) ; mauvaise organisation, saleté, etc.

- Côté positif

Pour lui la SNCF est également une institution nationale dont il est fier ; il la regarde comme le socle de l'industrie française des premières voies ferrées qui ont accompagné la révolution industrielle au TGV symbole le progrès continu. Cette perception de la SNCF a été démontrée par une étude qualitative.

Fort impact de l'imaginaire (livres, films, etc. autour du train), du vécu (souvenirs de vacances) et du symbolique (industrialisation) dans la relation du client aux transports ferroviaires. Le rapport à la SNCF reste très passionnel (relation affective $\Rightarrow$ vécu personnel) ; toutefois, plus le caractère commercial de la SNCF s'affirme et plus cette relation affective des français vis à vis de l'entreprise s'estompe ; reste toutefois l'histoire du train qui reste prestigieuse au cœur des français (importance du rail pendant la guerre, élégance et nostalgie de l'Orient Express, ...).

La SNCF est perçue comme un mode de transport économique (gros travail de la SNCF sur la perception du prix) et comme un service public (au sens noble du terme).

Evaluation de la satisfaction client

- L'évaluation porte sur le prix, l'accueil, la compétence, le confort et plus généralement sur la relation commerciale.
- L'évaluation se fait par un baromètre annuel (depuis 1987) sur la perception du service public, la gestion de l'entreprise, etc.
- Les études sont sous traitées à des organismes spécialisés qui font des sondages quantitatifs par téléphone (2500 personnes sondées). Toutefois, le caractère affectif de la relation qu'entretiennent les clients avec la SNCF brouille leur objectivité.

M CATZARAS

La Poste

- M CATZARAS est directeur de la Qualité du Groupe, LA POSTE.
- L'entretien a été réalisé par Frédéric Grimaud et Xavier Degeorges.

Compte Rendu

La terminologie « client » à LA POSTE

- LA POSTE utilise le terme client ; elle parle de clients internes et de clients externes mais pour éviter la confusion entre les deux types de clientèle les clients internes sont plus communément appelés bénéficiaires et les clients externes simplement clients.
- Pour LA POSTE, le terme client implique l'adaptation de l'entreprise au client et non pas l'inverse ; lorsque c'est le client qui doit s'adapter à l'institution alors là on peut parler d'usager ; le seul choix qu'il reste à l'usager est celui d'utiliser ou de ne pas utiliser le service offert.
- Le terme client est utilisé à LA POSTE depuis une dizaine d'année. L'idée de client et d'orientation client s'est imposée peu à peu par la méthode Coué. A LA POSTE les syndicats n'opposent plus le terme d'usager à celui de client, mais opposent les clientèles particulier et entreprise (en fait ils défendent surtout des revendications internes).

Mise en place de l'orientation client

- Les leviers qui ont permis à LA POSTE de prendre une orientation client sont les suivants :
 - le développement commercial qui en orientant et développant son offre vers les besoins du client ont amené les services à se réorganiser en orientation client ;
 - le relooking des points de contact ;
 - la mise en place de critères RH orientés clients (recrutement de personnels orientés clients, promotions, rémunération, formation notamment à la gestion des clients difficiles, mise en place des 35h en cherchant à s'adapter aux besoins des clients, emplois jeunes pour désengorger les files d'attentes...).
- La prochaine étape est la mise en place d'une politique de qualité qui est en train de changer l'organisation des processus (adaptation des processus aux besoins des clients). Jusqu'à présent les processus étaient conçus selon les besoins d'exploitations (les projets étaient pilotés par la production) ; maintenant ils sont conçus selon les besoins des clients et sont pilotés par les services marketing.
- LA POSTE met également en place un service de traitement des réclamations clients et définit un certain nombre d'engagement qu'elle se propose de tenir.

- LA POSTE devrait avoir fini sa révolution d'ici 2 à 3 ans.

Evolution de la relation client

- Les attentes des clients diffèrent selon qu'il s'agit d'entreprises ou de particulier. Les entreprises recherchent de véritables relations B to B avec LA POSTE et souhaitent la mise en place de services sur mesures comme LA POSTE le fait déjà pour les grands comptes. Pour les particuliers, LA POSTE bénéficie encore d'une bonne image auprès du public malgré une montée des exigences particulièrement de la part des plus jeunes.

Les freins aux changements

- Les missions de service public de LA POSTE sont un frein réel au changement. En effet, LA POSTE ne bénéficie pas des souplesses des entreprises concurrentielles. LA POSTE est ainsi prise en étau entre d'une part des exigences de marchés et de clientèles et d'autre part des considérations politiques (élus locaux et problèmes d'aménagement du territoire, prix identique de l'acheminement du courrier sur l'ensemble du territoire) et l'opposition des salariés au changement.
- LA POSTE ne rejette pas du tout sa mission de service public mais voudrait s'engager dans une 3^{ème} voie entre public et privé où les activités réelles de services publics (maintien de bureaux de poste en zones rurales) seraient financées par l'Etat ou les régions (afin de permettre à LA POSTE d'atteindre l'équilibre financier). Déjà aujourd'hui pour contrebalancer ces exigences de service public, l'Etat a décidé de plafonner la cotisation de la Poste aux Retraites.
- Monsieur CATZARAS nous indique par ailleurs qu'il a pu observer qu'aux E.U. toutes les grandes entreprises ont une dimension sociale. C'est en effet un autre moyen pour elles de fidéliser leurs clients qui attendent d'elles cette contribution sociale (exemple : Barneys équivalent US de la FNAC qui a des programmes d'aide à la lutte contre l'illettrisme). Monsieur CATZARAS pense que les entreprises françaises (qu'elles soient publiques ou privées) auront, elles aussi, de plus en plus cette responsabilité et il n'est donc pas question pour LA POSTE d'abandonner la sienne.
- Ainsi, dans le cadre de sa dimension sociale, LA POSTE s'efforce de rester implantée, voire de développer ses activités dans des zones sensibles. Elle met en place des « aides » qui assistent les facteurs dans leur travail ; ses aides sont recrutés dans les quartiers difficiles. Toutefois, LA POSTE ne rencontre pas les mêmes problèmes que les autres services publics car le facteur apporte de l'argent (prestations sociales, par exemple) ; par ailleurs, LA POSTE cherche à développer ses activités financières auprès des personnes des zones en difficultés souvent délaissées par les banques ; outre le fait que les clientèles particulières des zones sensibles ne sont pas forcément non rentables, LA POSTE rend un réel service public aux populations défavorisées (cas du livret A utilisé comme porte-monnaie) et en

même temps se crée un fond de commerce de clientèle très fidèle (reconnaissante de ne pas les avoirs abandonner).

Propositions de LA POSTE

- LA POSTE cherche surtout à développer une politique qui lui permette de suivre l'évolution du marché et éventuellement de pouvoir résister à la compétition si elle était totalement mise en concurrence.
- Actuellement LA POSTE génère les 2/3 de son CA par le courrier et 50% de son CA provient d'activités concurrentielles (dont les services financiers). LA POSTE n'a le monopole que sur l'acheminement et la distribution du courrier (- de 350 grammes). Toutefois, dans les zones rurales ces activités bancaires sont plus importantes que ses activités d'acheminement de courrier. C'est notamment pour cette raison que la Poste tient à conserver ses deux activités (banque et distribution du courrier) qui lui permettent, par la mutualisation des moyens, de conserver son réseau.
- LA POSTE souhaite également voir la mise en place de guichets uniques dans les zones rurales, expérimente des guichets mobiles ou des points « Poste » chez les petits commerçants (comme les débits de tabac ou des points de vente de la Française des jeux chez certains bar/libraires, mais elle se heurte aux exigences des élus locaux qui voient LA POSTE comme la dernière institution encore présente (gendarmerie, pompier, école, ... ont souvent fermés). LA POSTE a environ 12 000 bureaux de poste dont 6 000 de trop (non rentables).

Les modèles

- LA POSTE ne prend modèle que sur des entreprises privées notamment parce qu'il n'existe pas dans le monde de poste dont la qualité de service soit égale à la notre. LA POSTE fait donc essentiellement du benchmarking avec des sociétés de services US.
- Il existe 3 à 4 grandes postes dans le monde : France, GB, RFA et EU auxquelles on peut adjoindre la poste canadienne qui a fait beaucoup de progrès ces dernières années. Ceci dit les postes anglaises et allemandes (surtout depuis la réunification du pays) ne sont pas à la hauteur de la poste française. Les Postes des pays d'Europe du Sud quant à elles, se relèvent aujourd'hui de situations qui ont souvent été catastrophiques.
- Pour les autres pays, la comparaison est difficile car l'organisation de la poste dépend de la taille du territoire et du taux d'urbanisation : un petit pays urbanisé comme les Pays Bas ne sont pas organisés comme des grands pays ruraux.
- LA POSTE essaie de faire comprendre à ses employés la diversité de la relation clientèle en leur faisant rencontrer les clients (important pour les administratifs), visiter des entreprises ou en invitant d'autres entreprises à venir les voir. Ainsi, LA POSTE et ses employés peuvent voir ce qui est bien chez eux et ce qui pourrait être utilement améliorer.

Les nouvelles technologies

- Internet est très marginal à LA POSTE même si son site compte parmi les 10 meilleurs sites d'entreprises selon un classement récent. Les call-centers se sont également développés avec comme objectif de mettre en place un accueil généraliste de premier niveau, capable d'orienter si nécessaire vers des spécialistes.
- Cependant, il existe aujourd'hui encore une forte demande de contact et ces nouveaux outils ne répondent qu'aux attentes d'une certaine cible de clients.
- Par ailleurs, la concurrence des moyens de communications (téléphone, fax, e-mail) a pour conséquence l'augmentation du volume de courrier échangé. En fait, les moyens de communication sont davantage complémentaires que concurrentiels. Cependant l'activité de LA POSTE est très largement tributaire de l'activité économique générale (pour les services courriers).
- En ce qui concerne l'automatisation des tâches, la parenthèse mise actuellement dans les bureaux de postes tient à deux facteurs :
 - le passage à l'euro mobilise les équipes et rend presque inutile l'entretien d'appareils obsolètes ;
 - le succès des automates qui beaucoup plus utilisés que prévus se sont usés prématurément ; LA POSTE étudie la mise en place d'appareils plus robustes.
- En ce qui concerne ses activités bancaires, LA POSTE dispose des mêmes équipements que les banques.

Développement international

- LA POSTE est bien sûr implantée dans de nombreux pays mais par sur le créneau du courrier qui n'est pas rentable et fait généralement l'objet de concessions; elle se place sur le commerce B to B et sur les colis.
- Pour l'instant LA POSTE développe des partenariats avec d'autres postes européennes et des fusions sont envisageables en cas de privatisation (la poste italienne est déjà privatisée) ; de toutes façons, un développement mondial implique à plus ou moins court terme une ouverture de capital (pour pouvoir lever des fonds).

Mesure de la satisfaction

- Elle se fait de façon classique comme pour les autres entreprises en ayant recours à des instituts spécialisés (IPSOS, etc.) et les sondages se font généralement par téléphone. Le prochain objectif de LA POSTE est de passer à une mesure de satisfaction par zones locales (comme chez EDF GDF SERVICES).

M DAVID

ANPE

- M. Lionel DAVID est Directeur de la modernisation et de la qualité à l'ANPE.
- L'entretien a été réalisé par Fabien Lagriffoul et Patrick Ropert.

Compte Rendu

- L'entretien a tourné essentiellement autour de l'expérience conduite par l'ANPE pour s'orienter " client ". Les apports rentrent donc plus particulièrement sous la rubrique 5 du canevas d'entretien, à savoir " les adaptations nécessaires ".

Contexte de l'ANPE

- L'ANPE ne vend rien et est en quelque sorte la seule entreprise de France qui paie ses clients. Or l'absence de paiement dans une relation " commerciale " peut être un élément perturbant (cf. psychanalystes)
- Tourner l'ANPE vers le client doit entraîner des changements de comportement et pas simplement de sémantique (exemple contradictoire le comportement des contrôleurs SNCF qui s'appellent agents commerciaux).
- Toute la démarche de l'ANPE a été tournée vers l'expérience, c'est à dire faire en sorte de traiter tant les entreprises que les demandeurs d'emploi tels que les agents de l'ANPE eux-mêmes souhaitent être traités en tant que client d'un service public ou privé.

La relation client dans le cadre de la vente de services

- Une relation " clients " ne peut se faire que dans le cadre de la coproduction de service, c'est à dire qu'il faut considérer que les clients sont des gens capables de résoudre leurs problèmes et que notre rôle est de leur apporter de l'expertise. L'objectif est de faire la différence entre la demande faite par le client et la commande.
- Le service, c'est réaliser la transition entre demande et commande ; il ne s'agit donc pas de délivrer des produits standards.
- La relation de service c'est donc l'art de coproduire. Cette relation doit cependant être soutenue par une attitude de service.
- Cette attitude de service est très difficile à obtenir car elle demande une implication forte du personnel et car elle doit se faire de bout en bout de la chaîne (un exemple : un passager d'une compagnie aérienne a un problème au comptoir, l'information circule suffisamment pour qu'on lui offre un verre après qu'il soit monté dans l'avion ...)

Difficultés et mise en œuvre

- La principale difficulté est de résoudre l'équation : traitement personnalisé dans le cadre d'un traitement de masse.
- Cette difficulté est accrue dans le cadre des services publics. En effet, par définition ceux-ci ne font pas de sélection ni de segmentation et toute demande doit être traitée.
- Dès que l'on parle de clients, cela a un impact sur l'organisation et oblige à revoir certains processus :

- de gestion clientèle
- de systèmes information
- de management

avec des boucles de REX et donc une nouvelle logique.

- Dans cette logique, le manager n'est pas nécessairement le meilleur technicien. C'est en effet celui qui organise le mieux ses équipes, qui délègue pour que ses agents réfléchissent et aient le pouvoir de dire oui.
- C'est un processus long car il existe aussi un problème lié à l'invalidation des pratiques.

Il faut en effet lutter contre la remarque “ on le fait déjà ”.

L'ANPE a choisi de former 150 consultants internes pour apporter un appui aux agences locales et amener les agents à accoucher leur propre organisation.

- Tous ces travaux ne peuvent être que participatifs. Pour le management il faut donc passer du “ dirigeant ” à “ l'entrepreneur ”.

20% doit être le maximum de ce qui descend de la Direction Générale afin de définir des “ fondamentaux ” et le reste provient du local.

La pertinence des fondamentaux doit permettre d'éviter la création de système à plusieurs vitesses.

- Mais l'engagement dans cette démarche doit être un engagement sans faille de la Direction et nécessite :

- un changement dans les modes de recrutement et les critères d'appréciation
- des enquêtes de besoin faite régulièrement au niveau local.

- Toute cette démarche doit de plus être inscrite dans “ une culture de résultat ” :

- nécessité d'autonomie
- absence de contrôle a priori

La déconcentration des responsabilités avec contrôles a posteriori au regard des objectifs et des résultats doit être le moteur. Ceci rend nécessaire la mise en place de subdélégations de pouvoirs larges et la suppression de réserves budgétaires centralisées.

L'évaluation, l'après

- Le choix s'est porté sur une qualification interne de chacune des agences de l'ANPE, qualification sur plusieurs regards :
 - clients à la suite d'enquêtes de satisfaction
 - management : au travers d'indicateurs qualité
 - agents eux-mêmes
 - observateur externe (cadre supérieur d'une autre région)
- Du point de vue de la veille, les clients sont interrogés localement deux fois par an et au plan national une fois.
- La mise sous tension du système est faite aujourd'hui par une volonté de certification externe qui augmente l'expérience en terme de qualité.

Conclusion

- S'orienter client implique de nombreux changements à tous les niveaux et de tous ordres. C'est donc un processus de longue haleine.
- En fait, il s'agit avant tout de donner de la liberté aux " assujettis ", pour les transformer en clients en rendant l'offre transparente. Clarifier son offre de service, c'est afficher clairement les besoins des clients et les compétences des agents.

M. GIRY-DELOISON

Société Générale

- M GIRY DELOISON est adjoint au Directeur Marché des Entreprises à la Société Générale.
- L'entretien a été réalisé par Fabien Lagriffoul et Xavier Degeorges

Compte Rendu

Définition des termes et analyse des types de relations

- A la Société Générale, les clients de la banque de détail sont segmentés en 3 types :
 - 1) les particuliers,
 - 2) les professionnels et les associations et
 - 3) les entreprises.
- La Société Générale est également une banque d'affaire pour laquelle les clients sont de grandes entreprises et des clients institutionnels comme les fonds de pension par exemple.
- Pour la banque de détail, chaque segment de clientèle a sa propre Direction. Monsieur Giry-Deloison travaille pour la clientèle entreprise.

Les influences externes et les tendances

- Avant on pensait produit/service. Aujourd'hui on pense Client. C'est tout l'objet de **la Gestion de la Relation Client (GRC) qui permet de traiter en masse des clients de manière individualisée**. Des outils (informatiques) se développent pour cela, qui permettent d'obtenir une très bonne connaissance des clients et de l'historique de leurs contacts avec l'entreprise, malgré la diversité des interlocuteurs et des canaux de communication. Ils permettent de mieux répondre aux attentes des clients et de les devancer.
- La GRC est apparue aux Etats-Unis il y a 4 à 5 ans. Les décisions d'investissement dans ce domaine ont été prises à la Société Générale il y a environ 3 ans.
- Aujourd'hui les grands objectifs en terme de satisfaction clientèle à la Société générale sont :
 - pour les particuliers : l'accueil et la qualité des opérations
 - pour les entreprises : le conseil et la qualité des opérations.
- **Les canaux d'échange sont multiples**. Les clients sont de mieux en mieux informés. Ils ont besoin d'informations de plus en plus précises et de plus en plus de conseil. Sur le marché des entreprises, le conseiller clientèle restera au centre de la relation client, pour son rôle de conseil et de pro-activité. Internet ou le téléphone sont des canaux complémentaires, qui offrent une grande réactivité sur des opérations simples : commande ou résiliation de cartes

bleues, recherche d'information, consultation et mouvements de comptes... On note cependant que les sites bancaires qui fonctionnent le mieux sont ceux des banques qui disposent d'un réseau d'agences.

- Pour les entreprises, la présence géographique est déjà aujourd'hui limitée. La Société Générale compte 2000 agences en France dont 130 (seulement) traitent les entreprises. La tendance lourde est donc à la mise en place de pôles d'expertises capables de répondre de manière précise aux attentes des différents types de clientèle. Pour les particuliers, la présence physique d'agence près de leur domicile ou de leur lieux de travail reste essentielle.
- **La mondialisation a peu d'impact sur les PME et les particuliers ; en revanche il y a un réel problème sur la zone Euro.** 70% des échanges de PME françaises se font sur la zone euro (et les particuliers voyagent beaucoup en Europe).. Pour fortifier l'Union et répondre aux attentes des PME et des particuliers qui ne comprennent pas les différences de coût entre les transactions nationales et intra européennes (qui ne s'expliquaient pas seulement par le coût du change), la Commission européenne est en train de réfléchir sur la mise en place d'un virement européen de base dont le coût serait égal à celui d'un virement national. Les banques quant à elles essaient actuellement de mettre en place un système de compensation européen pour diminuer le prix des transactions transfrontalières ou plutôt multisystèmes (système ABE).
- Les banques peuvent ouvrir des comptes à l'étranger pour leur clients, et les accompagner à l'export (crédit documentaire). Elles ne cherchent cependant pas à développer leurs propres réseaux à l'international : elles développent leurs activités par le biais de partenariats, ou par le rachat de réseaux nationaux (la SG a acheté des réseaux bancaires en Europe de l'Est). En effet, chaque pays a ses spécificités : 30% des transactions des entreprises belges se font au noir, les allemands n'utilisent presque pas les chèques... Il est beaucoup trop cher et hasardeux pour une banque de détail de chercher à implanter son propre réseau à l'étranger (alors que les banques d'affaires ouvrent plus souvent des succursales en leur nom propre)
- **La double influence des clients et des actionnaires crée un cercle vertueux.** Si les clients sont satisfaits, les actionnaires aussi. La relation clientèle jouent donc comme un facteur essentiel pour le retour sur investissement des actionnaires. La fidélisation du client se fait essentiellement par la qualité du service et de la relation avec le chargé de clientèle (grande importance du facteur humain), sauf pour les opérations internationales complexes où la qualité du service prime (mais il ne s'agit pas là du même segment de clientèle).
- **La Société Générale se compare** aux autres banques françaises : BNP Paribas, Crédit Agricole et Banque Populaire pour les entreprises. Les Etats-Unis restent également un modèle, même si les établissements bancaires sont très spécialisés.

Les arbitrages et les limites

- **Ces évolutions nécessitent également l'évolution de l'image des banques en France**, longtemps considérées comme riches et administratives par les particuliers. De plus, l'argent est encore souvent considéré dans notre pays comme sale, on a honte d'en parler. La meilleure réponse pour les banques est certainement dans la qualité de l'accueil aujourd'hui apportée : rapidité, transparence, proactivité. Ce qui est important, c'est de ne pas faire de fausses promesses (comme pour le TGV Méditerranée).
- **Les banques doivent faire attention à ne pas faire de la surqualité** et à ne pas mettre en place des investissements surdimensionnés $\Rightarrow$ aller trop loin dans la satisfaction du client peut donner de mauvaises habitudes aux clients et ne rien rapporter aux banques (par exemple offrir les services d'un chargé de patrimoine à un couple de smicards).
- **Un client n'est jamais satisfait à 100%**. Ce qui est important c'est qu'il soit plus satisfait à la Société Générale qu'ailleurs. C'est ce que mesure les études menées régulièrement.

Les adaptations nécessaires

- **Le monde bancaire en France est passé d'une culture administrative à une culture d'entreprise**. Avant 1985, le fonctionnement des banques était proche de celui d'une administration, jusque dans le vocabulaire employé. Par exemple, on "octroyait" un crédit. Le changement a été assez rapide, notamment avec le mouvement de privatisation à partir de 1987.
- La fin de l'encadrement du crédit et le développement des marchés de capitaux ont obligé les banques à revoir leur politique : ne pouvant plus faire l'essentiel de leur bénéfices sur les prêts (et notamment les prêts aux entreprises) les banques ont dû réorienter leurs efforts vers les clients particuliers et PME (les banques essaient désormais de faire l'essentiel de leurs bénéfices sur les commissions bancaires de tenus de comptes).
- **Il a fallu tourner tout le personnel vers le Client**. La révolution s'est faite aussi grâce à l'évolution technologique : l'**informatisation**, qui a beaucoup diminué les tâches administratives et permis de redéployer le personnel vers le front office. La pyramide des âges de l'entreprise a permis également de jouer presque naturellement la carte des départs en **retraite et préretraite**. Au bout du compte, la Banque n'a pas été la Sidérurgie de la fin du 20^{ème} siècle comme certains le prévoyaient. Enfin, de nombreuses **formations** comportementales ont été engagées.
- Aujourd'hui les banques cherchent à automatiser le plus possible les tâches sans valeur ajoutée (consultation des comptes par exemple) et l'Internet et les NTI peuvent-être d'une grande aide pour elles. Pour le reste la qualité des opérations réalisées (taux d'erreurs nul ou insignifiant) et la qualité du conseil sont de gros atouts pour une banque (ne pas vendre n'importe quoi à n'importe qui par exemple, mais bien adapter l'offre aux besoins du client).

L'évaluation et " l'après "

- **La mesure de la satisfaction** des clients est assurée par des organismes spécialisés sous forme d'enquêtes téléphoniques ou d'entretiens de groupes. Ils permettent de déterminer des leviers d'action qui permettront d'améliorer la satisfaction.
- **Les associations de consommateurs sont trop nombreuses** et n'arrivent pas à se mettre d'accord entre elles. Elles font de la surenchère. Elles manquent de légitimité, ce qui est sans doute dommage. Pour mieux connaître les attentes des clients il est préférable de passer par des études.

Client/Usager : jusqu'où la différence doit-elle disparaître ?

- En France, les banques privées subissent l'obligation de service public avec d'abord le droit au compte qui oblige les banques, sur injonction de la Banque de France, à ouvrir des comptes à des clients avec qui elles ne veulent pas traiter et ensuite avec le service bancaire minimum qui est en train d'être mis en place par le gouvernement ; en France près de 100% de la population est ainsi bancarisée ; aux Etats Unis où la législation ne fait pas obligation aux banques de rendre un service aux clients qu'elles jugent indésirables le taux de bancarisation est bien moindre. **Or, est-ce vraiment à une entreprise privée de rendre un service public ?** On aurait pu le confier uniquement à La Poste. Ceci dit, tout client peut être rentable, il suffit de ne pas mettre des moyens disproportionnés en face des attentes les plus simples. Les clients en vraie difficulté devraient eux être traités par un service public. C'est un choix politique.
- **Il semble très difficile d'avoir une réelle politique clientèle tout en gardant des obligations de service public**, comme essaye de la faire la SNCF. Les freins sont énormes. La chance des entreprises privées, c'est qu'elles ont les moyens d'une bien plus grande réactivité.

M GUERQUIN

UFC – Que Choisir

- M. GUERQUIN est Délégué du Conseil d'administration de l'UFC – Que choisir.
- L'entretien a été réalisé par Fabien Lagriffoul et Xavier Degeorges.

Compte rendu

Contexte de l'UFC Que choisir

- L'UFC Que choisir est une association de consommateurs non affiliée à une organisation syndicale. Elle a pour vocation de conseiller les consommateurs et cherche à jouer également un rôle d'avant garde (précéder les mouvements de l'opinion). L'UFC Que choisir siège dans un certain nombre de commissions en relation notamment avec les services publics, et participe à des comités consultatifs d'usagers. Cette association est amenée également à rencontrer les entreprises privées (plus rarement), notamment les directeurs de grandes surfaces, ainsi que l'Administration par le biais des parlementaires.
 - Les principales sources d'information de l'association sont :
 - le lectorat de la revue Que choisir ? : très nombreux courriers
 - les antennes locales de l'association : présence sur le terrain et contact avec les élus locaux
 - les tests réalisés sur les produits.

Différentes notions / terminologies

- Administrés : c'est un terme plutôt vieillot et passif ; l'UFC préfère parler de contribuables ; cependant, la défense des contribuables est plutôt récente au sein des activités de l'association et pour cela encore limitée.
- Usagers : c'est un terme intéressant car il recouvre une réalité et a le mérite d'être plus précis que d'autres notions. Il existe de plus un principe d'égalité de l'usager, principe qui disparaît lorsque l'on parle de client.
- Clients : c'est un terme qui ne fonctionne jamais seul ; on parle de bons clients, de mauvais clients, de clients fidèles , captifs etc. Si l'on prend la relation postale, ce terme est inapproprié car le client est celui qui paie (donc l'envoyeur) et celui qui reçoit n'est pas client. Usager est donc préférable.
- Consommateurs : l'UFC Que choisir n'est pas une association de clients ; elle préfère donc parler de consommateurs ; en effet, elle s'intéresse également à ce qui se passe avant l'acte d'achat (étiquetage des prix etc.) et donc au client potentiel.

Relation avec le client, l'utilisateur

- Il existe deux façons d'écouter les demandes des clients et des usagers : le panel qui n'est qu'un outil de gestion, et les associations de consommateurs qui ont la capacité de hiérarchiser les problèmes.
- Une des évolutions notables aujourd'hui dans les attentes des clients c'est la nécessité de transparence : les clients exigent la suppression du secret notamment dans le domaine de la sécurité (alimentaire, environnementale etc.) ; l'affaire des pneus Kleber, lancée par l'UFE Que choisir, est en partie à l'origine de cette évolution. Cependant, il existe encore beaucoup de manipulations dans ce domaine.
- Orienter l'entreprise vers le client est une notion qui comporte beaucoup de langue de bois : une part non négligeable des besoins est totalement artificielle et tout doit être rentable. De plus, les entreprises ont tendance à ne s'intéresser qu'aux clients majoritaires, et délaissent les petits clients. La tendance à une uniformisation n'est pas très heureuse. Ce n'est pas le client mais les clients.

Evolution du consumérisme

- L'UFC Que choisir essaie de développer la concertation. Un exemple en Grande Bretagne est intéressant : Energywatch. Cette association regroupe des personnes qui sont payées pour représenter les consommateurs et son associées à la régulation. En France, ce type d'associations n'est composé que de bénévoles et ceci renforce le poids des retraités. De plus, dans ces conditions le critère premier devient la disponibilité et non la compétence.

Amélioration possible avec les entreprises

- Une piste d'amélioration pour l'écoute des consommateurs serait d'avoir un interlocuteur unique et du niveau adéquat dans chaque entreprise. Aujourd'hui, on assiste à un développement des hot lines mais généralement, les premiers échelons de contact avec elles sont sans intérêt car ils n'ont aucun pouvoir de décision.
- De plus, écoute signifie discussion et écoute mutuelle. Or souvent, les entreprises cherchent à utiliser les associations de consommateurs pour faire passer leurs messages (lobbying) et n'entendent pas les demandes des clients – consommateurs.

M. HUARD

Association de consommateurs

- M HUARD est secrétaire général de l'ADEIC et Président de ConsoFrance
- L'entretien a été réalisé par Xavier Degeorges et Fabien Lagriffoul.

Compte rendu

Définition des termes et analyse des types de relations

- Il est préférable de parler de **citoyen-consommateur** plutôt que de client ou d'utilisateur.
- Selon un récent sondage CSA / ConsoFrance, généralement bien informés, les Français interrogés en tant que **consommateurs se déclarent dans leur majorité satisfaits, tant des prestations qu'ils reçoivent que des relations qu'ils entretiennent avec les différents acteurs rencontrés**. Arrivent au sommet de la hiérarchie les prestations en matière de santé (79%) et les relations avec les banques (77%), puis les relations avec les assurances (70%), les prestations en matière de téléphonie et de multimédia (69%) et enfin les relations avec l'administration (64%). Inversement, les consommateurs se disent majoritairement peu ou pas informés sur les filières alimentaires (61%) et l'origine des produits manufacturés (60%) – réponses s'inscrivant dans un contexte marqué par les récentes crises alimentaires et sanitaires.
- Tout en se déclarant globalement informés et satisfaits, **les Français n'en demeurent pas moins exigeants et réactifs en cas de litige avec un vendeur ou un prestataire de services**. Leur première démarche est individuelle, avant le recours à un mouvement collectif. Ainsi, plus de deux tiers d'entre eux (70%) font, seuls, une réclamation auprès du professionnel concerné, contre un tiers se tournant vers une association de consommateurs. 12% s'adressent à l'Administration et 10% saisissent un avocat ou un conseil juridique.
- Après avoir longtemps vécu dans une économie très administrée, **la dilution de la notion de pouvoir public renforce le besoin de contre-pouvoirs**, quitte à vouloir parfois leur confier des domaines d'intervention auparavant du ressort de l'Etat. L'influence de ce dernier est en effet de plus en plus faible et les événements de plus en plus subis par lui (la Direction Générale de la Concurrence, consommation et de la Répression des Fraudes par exemple, a un rôle limité qui ne correspond pas toujours aux attentes des consommateurs).
- **Les citoyens font donc confiance pour défendre leurs droits à des structures de proximité**, dont les associations de consommateurs semblent emblématiques. Selon une récente étude de l'Institut CSA, 90% des français font confiance aux associations de consommateurs (93% pour les moins de 25 ans !), contre 75% aux scientifiques, 61% à l'administration française, 58% à la justice, 54% aux institutions européennes, 50% aux syndicats, 35% aux médias et 26% aux élus politiques. Ce phénomène est européen, récent

et d'ampleur. Il s'est accentué avec la montée des préoccupations concernant l'environnement. Les citoyens veulent des contre-pouvoirs et les associations de consommateurs sont les seules à pouvoir légitimement tous les représenter.

- Le pouvoir politique et les entreprises ont besoin eux aussi d'interfaces représentatives des consommateurs, d'autant que ces dernières ont souvent tendance à se couper de leurs clients, par exemple en fermant de nombreux points d'accueil physique. Les associations de consommateurs participent ainsi au bon dialogue entre les entreprises et leurs clients.
- **Le rôle des associations de consommateurs est essentiellement un rôle de proposition**, de construction de l'avenir. Par exemple, comment moderniser les relations banques-clients pour que le système bancaire français soit euro-compatible ? Pour cela, la première étape est la construction d'un discours commun et partagé en France sur un sujet puis de le défendre le plus souvent devant la Commission européenne ou l'Organisation Mondiale du Commerce.
- **Le mouvement de consommateurs français est très responsable** (il jouit d'une bonne réputation à l'étranger). Le modèle s'exporte d'ailleurs : au Maghreb (et notamment au Maroc), en Pologne, en Roumaine, en Bulgarie, en Slovaquie et même en Asie (visite récente de délégations coréennes)... En France, et même si certains cherchent aujourd'hui à remettre en cause ce fonctionnement qu'ils qualifient de recherche d'entente, on peut aujourd'hui négocier en bilatéral avec l'ensemble d'un secteur économique. L'initiative peut venir des pouvoirs publics qui peuvent créer un Conseil National sur un sujet précis, ou des associations de consommateurs elles-mêmes, comme ce fut le cas dans le domaine des opérations funéraires. Dans d'autres pays comme aux Etats-Unis, les associations peuvent au contraire avoir un rôle de tueur économique, et même parfois physique ! (les sociétés américaines créent elles mêmes des associations de consommateurs pour nettoyer le secteur et le vider des brebis galeuses. Les entreprises sérieuses y trouvent leur compte).
- A titre de comparaison, en Grande-Bretagne, un très grand nombre de recherches sont confiées aux associations de consommateurs, avec un financement mixte, public et privé et on note l'émergence d'associations de consommateurs par secteur d'activité. En Allemagne, les associations ont un pouvoir fort mais elles sont régionales et les régions se font parfois concurrence entre elles. En Espagne, le mouvement associatif en règle générale est très féminisé, c'est un héritage des années Franco durant lesquelles le seul mouvement associatif autorisé était celui des ménagères pour apprendre la cuisine. En Grèce, le mouvement est émergent. En Europe du Nord, le mouvement dépasse largement le champ de la consommation pour s'étendre à des questions écolo-socio-humanistes et humanitaires. Le seul modèle qui ressemble au français est celui de la Belgique.
- Pour sa part, **L'ADEIC** est présente dans les 100 départements français, ce qui lui permet d'être qualitativement au fait des préoccupations des français. D'un point de vue quantitatif, ConsoFrance (qui regroupe 7 organisations de consommateurs : ADEIC, ALLDC, Asséco-CFDT, CGL, CNAFAL, CNL et Indécosa-CGT) et l'Institut CSA conduisent tous les ans

une grande enquête nationale auprès des consommateurs, pilotée avec le soutien d'universitaires. En complément, il existe un réseau d'études et d'échanges entre associations de consommateurs au niveau international, grâce notamment à l'action de l'Association Européenne des Consommateurs. Certaines entreprises fournissent également les résultats de leurs études aux associations de consommateurs qui en sont toujours preneuses. Les constructeurs automobiles français, par exemple et contrairement aux banques, entretiennent traditionnellement et depuis toujours d'excellentes relations avec les associations de consommateurs. Ils sont très attentifs et très coopératifs. Cela est dû à l'existence dans notre pays d'un système de distribution à part, très exclusif qui interdit toute concurrence au sein d'une même marque, ainsi qu'aux forts enjeux de sécurité et d'environnement dans ce secteur. A titre d'exemple, les constructeurs automobiles dessinent leurs voitures en coopération avec les chirurgiens ; la hauteur des pare-chocs est calculé pour cassé la jambe des piétons au dessous du genoux ; les médecins savent « réparer » une jambe cassée pas un genoux ; il s'agit pour les constructeurs de limiter les dégâts en cas d'accident.

- Mais **le pouvoir des associations de consommateur est, lui aussi, surestimé.**
- Tout d'abord, elles manquent de moyens financiers. Elles ont un vrai **problème d'existence matérielle**. Elles font de plus en plus appel aux bénévoles, mais ce fonctionnement a ses limites. Les citoyens veulent des associations de consommateurs fortes et puissantes, pourtant ils n'y adhèrent pas ! Ils ne s'adressent à elles qu'en cas d'accident.
- Une solution envisagée et proposée par les associations pour assurer leur financement serait de **leur attribuer des moyens financiers indexés sur un indice économique** : les rentrées de TVA ou les dépenses publicitaires par exemple. C'est en effet aux consommateurs, par l'intermédiaire de l'Etat de financer les associations de consommateurs, cela peut faire partie du rôle de régulateur de l'Etat. Quand elles sont financées, comme dans d'autres pays, par des entreprises, les associations de consommateurs en deviennent vite les instruments.
- Ensuite, **les associations de consommateurs ne peuvent pas être spécialistes sur tous les sujets**. Pourtant leur rôle ne s'arrête pas à juger du bien ou mal fondé des réclamations puis à orienter vers un avocat. Elles règlent une multitude de petits conflits dans un très grand nombre de domaines et sont interlocuteurs nationaux dans un grand nombre de domaines.
- Pour répondre à ces difficultés notamment financières, des stratégies se mettent en place. Certaines associations de consommateurs, UFC Que Choisir ? par exemple, se transforment en groupes de presse, d'autres se rapprochent ou se sont rapprochées des associations familiales ou de syndicats.
- Une autre réponse se trouve dans la **spécialisation des mouvements de consommateurs**. Par exemple, l'ADEIC a choisi de centrer son activité sur les questions d'alimentation, de nouvelles technologies (téléphonie mobile, Internet), d'euro et de relations banques-clients et plus largement sur la sécurité des produits. Il reste ensuite au mouvement à savoir bien orienter les demandes qui lui parviennent vers les associations les plus compétentes dans les

domaines concernés et à ne pas trop s'émietter : association des usagers des banques, du téléphone...

- **En dehors du secteur marchand, les associations de consommateurs interviennent peu en France**, et notamment **dans les relations entre les administrations et leurs usagers**. Elles ne s'en sentent pas la compétence. Par exemple, elles pourront intervenir sur les effets d'une taxe, comme la taxe d'équarrissage, mais pas dans les différents fiscaux entre la DGI et un contribuable. De même elles n'interviennent pas dans le domaine de la santé même si on voit éclore aujourd'hui une multitude d'associations de malades, sans grande représentativité.

Les tendances

- **On sous-estime la variété des consommateurs**. Il n'existe pas un consommateur ou un citoyen mais des consommateurs-citoyens. Ce n'est pas la majorité qui l'emporte, mais des sommes de minorités. Pour les entreprises, il faut donc apprendre à varier l'offre à un instant donné et dans le temps.
- **Les relations entreprises-clients et administrations-usagers sont cycliques**, elles dépendent de l'actualité **et la réactivité est très grande en période de crise**. Aujourd'hui les entreprises craignent plus pour leur image que de la survenue d'éventuels conflits sociaux.
- **Il existe des secteurs où l'on ne peut moralement pas faire jouer la concurrence**, appliquer simplement les règles du marché : la Santé, la Mort, l'Education (au moins jusqu'au secondaire), la Justice... **Pour le reste, la concurrence est le moins mauvais des systèmes**.
- **Dans le secteur des télécoms par exemple, il est impossible de répondre à la question : "la concurrence est-elle bénéfique pour le consommateur ?"** Cela supposerait que l'on puisse comparer ; toutes choses égales par ailleurs, un avant et un après. Or entre des consommateurs, petits communicants, qui se contentent de quelques communications locales pour un montant très inférieur à celui de leur abonnement et les grands communicants, notamment les entreprises fortement impliquées à l'international, le constat n'est pas le même. Les uns ont supporté très lourdement l'augmentation régulière du prix de l'abonnement, 50% en sept ans, les autres ont, eux, pu effectivement bénéficier de baisses de prix. Reste à savoir si la qualité des offres était au rendez-vous car la baisse des prix n'est pas l'unique objectif de la concurrence, d'autant que se créent en même temps de nouvelles offres et de nouveaux besoins.
- **Aujourd'hui le développement de la concurrence appelle une meilleure gouvernance de ses enjeux**. Cela implique un examen des rôles respectifs des différents acteurs impliqués dans cette gouvernance : l'Exécutif, le Législatif, les Autorité de régulation, le Conseil de la Concurrence, d'autres instances encore, par exemple la CNIL ou la Commission des clauses abusives.

- Par exemple, la récente décision du gouvernement d'autoriser l'augmentation de l'abonnement France Télécom souligne les ambiguïté du rôle de l'Etat à la fois Etat actionnaire, Etat chargé de l'intérêt général, Etat arbitre de la concurrence . Contre l'avis de l'ART, des opérateurs et de l'ensemble des associations de consommateurs, l'Etat actionnaire a demandé à l'Etat arbitre une hausse dont les 3/5 reviendront dans les caisses de l'Etat sous forme de TVA et de dividendes. Selon l'ADEIC, il appartient au gouvernement de lever cette ambiguïté au cœur même de l'Etat en supprimant l'abonnement téléphonique d'une part et en se concentrant d'autre part sur sa charge d'intérêt général et arbitre de la concurrence s'il ne veut pas être accusé d'être juge et partie et de déséquilibrer le dispositif de régulation.
- **Les nouvelles technologies permettront de répondre à certaines questions** actuelles. Par exemple pour l'étiquetage des produits, à trop vouloir afficher (constituants, travail des enfants, respect de l'environnement, dates limites de consommation...) on finit par avoir des étiquettes illisibles. La mise à disposition d'une partie de l'information sur Internet permettra de différencier droit de savoir et obligation d'informer. En d'autres termes, les informations de base (poids, date de péremption) seraient portées sur l'étiquette et les informations plus détaillées seraient disponibles sur le net avec peut-être même avec plus de détail (par exemple, pour une information du type « attention contient du E32546 », le net pourrait expliquer ce qu'est le E32546 et pourquoi il faut y faire attention, ce qui ne peut pas être fait sur une étiquette par manque de place).

Les arbitrages et les limites

- La satisfaction n'est pas un objectif en soi, ce qui compte, c'est la loyauté. On peut vendre n'importe quoi, mais pas sans le dire. Le client n'aime pas être trompé sur un produit ; il veut savoir pourquoi il l'achète et veut savoir ce qu'il achète.
- Il existe un grand manque d'éducation à la consommation dans notre pays. Il faudrait l'inclure dans les programmes de l'Education Nationale, ne serait-ce que pour que le consommateurs aient les bases nécessaires pour consommer (qu'est ce qu'un contrat, quels sont mes droits et devoirs, etc.) cela éviterait bien des conflits et demandes déplacées.
- **Pour certaines personnes (personnes âgées, personnes en difficulté) La consommation est bien souvent l'ultime lien social.**

M JOLIOT**EDF**

- M JOLIOT est Secrétaire Général d'EDF.
- L'entretien a été réalisé par Frédéric Grimaud et Patrick Ropert.

Compte Rendu

Notion de clients et d'utilisateurs

- L'utilisateur est un terme de droit, un usager n'est pas obligatoirement payant. Ce terme est inapproprié pour une structure marchande.
- EDF a essayé le terme d'abonné qui reflète la notion de fidélité, d'adhésion.
- Le terme de consommateur est également utilisé, il comporte une notion plus passive. (cf eau)
- Le mot client est plus dynamique. C'est celui qui choisit et qui paie. Ce vocable peut s'étendre y compris au service public. Le premier choix est celui d'avoir ou de ne pas avoir recours au service public. Nous pouvons toujours utiliser autre chose (autre moyen de transport, autre énergie).
- Les OS parlent d'utilisateurs en référence au droit d'usage. Les clients sont usagés !

Les influences

- La tendance est à une plus grande volatilité des clients due aux outils modernes.
- L'investissement premier est alors de garder nos clients, ce qui nous coûte beaucoup moins cher que la conquête de nouveaux clients.(conquérir un client coûte 7 fois plus cher que de conserver un client)
- De nouvelles formes de commerce ont modifié les rapports clients / fournisseurs (cf Lidl, Charters, Dégriff Tour). Le zapping du consommateur est peut être marginal, mais il se développe. L'éducation du consommateur change. Quel peut être le contre pouvoir à de nouveaux comportements ?
- L'électricité est un produit régional, ce n'est pas un produit mondial. Les investissements réalisés hors de France permettent de suivre les clients et de leur assurer un service complet sur le continent européen (par ex Ford). Ainsi le service fait la différence.
- Même en France, EDF segmente ses marchés. Le prix est le même mais il existe plusieurs types de contrats différents. Au niveau européen, il existe une acculturation très forte. Ainsi l'idée de payer une prime fixe est inconcevable dans certains pays. En France, le principe de mensualisation n'est pas accepté dans certaines régions (cf le sud du pays).

- En Grande Bretagne, l'achat d'électricité est même liée à l'image. Ceci a conduit London Electricity à concevoir une alliance de distribution avec Virgin.
- C'est probablement la grande découverte pour les services publics, que d'apprendre qu'il existe différentes clientèles et différentes cultures régionales.
- Une autre évolution est que le canal de distribution prend plus d'importance que le produit lui-même. (cf London electricity et Virgin).

Dans le schéma de partenariat de distribution, la marge diminue, mais cela permet l'accès à de nouveaux clients par l'utilisation du fichier clients du partenaire. C'est là un enjeu fort.

Influence de l'éthique

- EDF investit dans le concept de rating social. Ce nouveau concept basé sur le principe du rating financier est également destiné aux investisseurs. L'objectif est déceler les entreprises centrées sur des valeurs de long terme (ie en phase avec les politiques des fonds de pensions).

Capacité d'adaptation, solidarité, dialogue social, respect de l'environnement, ..., telles sont les valeurs mesurées dans le rating social et qui toutes contribuent à rendre une entreprise adaptable et solide.

Voir ARESE, agence de notation.

Les arbitrages

- Le client a toujours raison. Il faut trouver des réponses adaptées. On répond toujours OUI....mais.

La limite posée à un client se juggle par les tarifs. Il existe un socle de services, les demandes complémentaires sont recevables mais deviennent payantes.

Lire « Service compris »

Mesure de satisfaction

- Tous les clients qui ont réclamé auprès d'EDF sont interrogés dans un délai maximal de trois mois après leur réclamation. Un client peut devenir très satisfait après une défaillance bien gérée.

Un an après chaque nouvelle installation, les clients reçoivent une *enquête anniversaire*.

M LEGUEUT

Consultant e-learning

- P.J. Legueut est consultant en e-learning.
- L'entretien a été réalisé par Fabien Lagriffoul et Xavier Degeorges.

Compte Rendu

Définition des termes et analyse des types de relations

- Client = achète des produits + un état d'esprit : nécessité de séduction et de conquête
- Usager = utilise des services
- Aujourd'hui la notion de services s'est rapprochée de la notion de produits (ex : on achète une voiture + crédit + contrat SAV... ; SNCF vend des prestations : transport + lecture + petit déj...). On vend de plus en plus les produits à prix coûtant et on fait la marge sur les services. **On n'a plus d'usagers et que des clients.**
- L'administration a une double mission : régaliennne d'Etat (exemple DGI : encaisser les impôts) + conseil. La première est d'autant mieux remplie que la seconde l'est également. Sinon la deuxième faite est par le privé, au détriment de la première (ex : évasion fiscale).

Les influences externes et les tendances

- **Nous avons de plus en plus de choix** de produits, de services. Grâce aux moyens modernes de communication, nous sommes aujourd'hui en contact permanent avec toute la planète et l'outil Internet en est à ses balbutiements. On peut comparer, zapper. Même une administration est en concurrence avec d'autres systèmes publics ou privés .
- Il existe aujourd'hui plus d'offre que de demande et une entreprise ne doit plus raisonner en chiffre d'affaire mais en valeur client. On parvient aujourd'hui aux limites de l'interruption marketing (pages de pub...) pour voir se développer le "one to one marketing" dont l'aboutissement est le permission marketing et dont internet est un outil. **Quand l'offre devient nettement supérieure à la demande, on ne doit plus seulement faire la promotion d'un produit, mais chercher à conserver un client.** Le marketing produit (càd de l'offre) est à compléter par un marketing Client. Ex : Casino s'est rendu compte que 20% de ses clients assuraient 80% de son chiffre d'affaire et 95% de sa marge. Il devient donc inutile de dépenser beaucoup pour faire venir des clients occasionnels, il vaut mieux **fidéliser ses meilleurs clients**, qui sont regroupés dans un "club" à entretenir par des avantages octroyés aux détenteurs par exemple de cartes de fidélité. De plus, l'analyse fine de leur consommation (paniers d'achat) permet de mesurer quels sont les produits qui se vendent facilement sans besoin de baisser les prix. On retrouve l'exemple avec les Miles d'Air France ou le Club Advantage du Crédit Lyonnais.

Les arbitrages et les limites

- Il reste à l'Etat un rôle de **régulation et redistribution** (ex : les bourses étudiantes pour l'Education). L'Etat veille aux carences et déficiences que pourraient introduire un système entièrement privé.

Les aspects marketing

- Le client a aujourd'hui le choix. Il est de plus en plus exigeant : prix, qualité, services. Les entreprises (ou administrations) ont intérêt à le **retenir par un système de dépendance** en lui vendant des services adaptés à ses attentes, d'autant que plus l'offre est complète, moins la différenciation se fait sur le seul prix. ex : Renault proposera bientôt une très grande personnalisation des voitures (et la possibilité d'en suivre la construction sur les chaînes par web cam). On passe d'une relation client/fournisseur à une **relation de partenariat, transparente, contractualisée** : on fidélise. Aujourd'hui le fondement de l'économie n'est plus essentiellement la conquête de nouveaux marchés mais la dépendance : il existe de moins en moins de nouveaux terrains à conquérir, c'est pourquoi il vaut mieux parler de part de clients (notion de dépendance) que de part de marché.
- **Il faut parfois d'abord donner pour ensuite recevoir** (ex : Microsoft met à disposition un operating system gratuit sur les ordinateurs neufs). Le raisonnement reste valable pour les administrations : il faut d'abord donner avant de recevoir.
- Le Service public qui renverrait à des notions d'Etat, de Nation ou de République ne correspond plus à grand chose. **Plus que de Service Public, il faudrait parler de marketing éthique.** Il existe aujourd'hui un certain nombre de valeurs (qui s'internationalisent) et dont les entreprises (publiques ou privées) ne pourront faire l'économie : morales, sociales, respect de l'environnement. Quand nos besoins primaires sont satisfaits (pyramide de Maslow), on devient plus exigeant sur d'autres critères. **Il devient essentiel de connaître les valeurs morales de ses clients pour en tenir compte dans la construction de l'offre et dans sa communication** : une offre et un contrat de valeurs que l'entreprise passe avec l'ensemble des citoyens. C'est le socle que peuvent conserver des entreprises comme EDF ou Gaz de France quand elles se tournent vers un fonctionnement d'entreprises privées.

Les adaptations nécessaires

- **France Telecom** a complètement basculé de la notion d'utilisateur à celle de client. Sur les mobiles ils ont aujourd'hui l'offre la plus performante.

Organisation : des agences en découpage géographique (avec séparation B to C et B to B) avec pour chaque agence un "potentiel client". On parle de taux de fidélisation et de "part de clients" (nombre de clients/nombre de clients potentiels) et non "part de marché". Chaque agence est une petite entreprise avec des objectifs et une grande souplesse, autonomie pour les atteindre (pour tous les salariés).

Outils : un fichier centralisé et très complet des clients et prospects, tous les contacts et prestations historisés qui permettent proximité et personnalisation

Management : fin de l'organisation pyramidale ; rémunération avec fixe + variable sur part de clients conquise (pour les 2 statuts de salariés) ; beaucoup de formation + recrutements externes

- Le numéro 3 de l'industrie pharmaceutique se fait sortir de la grande distribution pour ses produits dentaires parce qu'il n'a pas su s'adapter en livrant en flux tendu.
- **L'Université de Nancy** a su considérer ses étudiants comme ses clients (comme les grandes écoles avant ou en même temps qu'elle). L'objectif n'est plus seulement de distribuer un savoir, mais de répondre au besoin des clients-étudiants. En filière économique, tous les ans les étudiants sont interrogés sur leur projet professionnel et les programmes et contacts avec les entreprises évoluent en fonction de ces choix.

L'évaluation et " l'après "

- Un baromètre, des tests réguliers.

M LEMAIRE

Professeur HEC

- M Bruno LEMAIRE est professeur à l'école des Hautes Etudes Commerciales.
- L'entretien a été réalisé par Frédéric Grimaud et Xavier De Yturbe.

Compte Rendu

Problématique des entreprises

- L'orientation client réinvente l'eau chaude. Les entreprises viennent de se rendre compte de ce que tout épicier du début du siècle savait : le client c'est le fond de commerce d'une entreprise, sa source de richesse.
- De plus les entreprises se sont rendu compte que l'acquisition d'un nouveau client était beaucoup plus coûteuse que la conservation d'un client existant. La problématique des entreprises tourne donc autour de la création d'une réelle relation avec le client. AVIS a été une des 1^{ère} sociétés à en avoir pris conscience et à avoir placé son service réclamation au centre de son activité. Toutefois, cette politique pose de gros problèmes aux entreprises car l'homme n'est pas humble et les honneurs tuent la relation client ; en effet, les postes en relation avec la clientèle sont rarement valorisés, les postes nobles se situant à la production.

Différence entre une entreprise et une administration

- Les entreprises créent les richesses ; les administrations les distribuent. Entreprises et administration n'ont donc pas le même objectif, toutefois, au niveau de leur fonctionnement, les administrations ont beaucoup à apprendre des entreprises. Ce qui fait la différence entre une administration et une entreprise dans leur conception de mode de fonctionnement c'est la durée ; pour durer l'entreprise doit offrir à ses clients un service durable ; l'administration n'a pas à faire à ce problème puisque par essence elle est pérenne ; lorsqu'elle s'intéresse à ses usagers c'est 1) par vocation et/ou 2) parce que les circonstances l'y poussent.

La notion d'horloge

- Monsieur LEMAIRE a développé une théorie autour de la notion d'horloge et nous a offert un ouvrage dans lequel cette théorie est exposée.
- Il existe plusieurs horloges. Il y a l'horloge de l'entreprise, l'horloge de ses collaborateurs et l'horloge des clients. Dans les années 1950 les 3 horloges sont synchronisées et l'entreprise impose la sienne à ses collaborateurs et à ses clients. Mais depuis les fréquences se sont accélérées et les 3 horloges fonctionnent indépendamment. Or, de temps en temps le besoin de resynchroniser les horloges se fait sentir : c'est ce qui s'est passé en mai 1968. Aujourd'hui, avec le développement de l'orientation client, l'entreprise essaie de

synchroniser son horloge sur celle des clients. Toutefois, si l'entreprise veut réussir dans ses objectifs, il ne faut pas qu'elle oublie de prendre en compte l'horloge de ses collaborateurs.

- Une 4ème horloge est apparue ces dernières années : il s'agit de l'horloge des actionnaires. Aujourd'hui plus aucun analyste n'est en mesure de comprendre l'évolution d'un cours de bourse. Ce qui est gênant car les managers ne font plus les cours de bourse, mais les cours de bourse font les managers. Les cours imposent leur dictature au management. Le management suit les cours de bourse car ils sont essentiels dans les politiques de fusion acquisition (croissance externe). Cette réalité de rachat des entreprises grâce à la valeur boursière limite leur possibilité de stratégie (voir « les entreprises et le long terme »). De plus les rachats se font à crédit et pour pouvoir facilement lever des capitaux les entreprises doivent suivre de près leur valeur boursière (entre d'autres termes : pour ne pas se faire racheter, les entreprises ont besoin que leur cours de bourse soit le plus haut possible ⇒ plus une entreprise est chère et moins elle est opérable ; pour pouvoir racheter les autres, les entreprises ont besoin de pouvoir lever des capitaux sur les marchés. Pour cela elles ont aussi besoin que leur cours de bourse soit au plus haut ⇒ toutes les politiques stratégiques sont construites autour de ça. Or le cours de bourse se gère sur le court terme).
- Cette gestion à court terme de l'entreprise est 1) en contradiction avec son besoin de durer (voir plus haut) et 2) légitime l'action de l'Etat qui s'impose comme l'action à long terme par excellence (même si ce n'est pas toujours vrai).

Les entreprises et le long terme

- Qui veut aller loin ménage sa monture. Les entreprises ont un problème avec le long terme. M LEMAIRE fait référence à une métaphore de la course de bateau. Dans une course de bateau, tout le monde est libre de choisir sa route. La route la plus longue est parfois la plus payante. Mais dans une course on juge à l'arrivée. Or, pour une entreprise le point d'arrivée est difficile à définir ; le management est donc juger en permanence tout au long de la course afin de faire valoir ses performances.
- Lorsque les entreprises veulent augmenter leurs profits elles ont recours au re-engineering ; il y a deux courants de re-engineering : le courant chaud et le courant froid. L'augmentation des marges peut donc se faire de deux façons : soit en créant de la valeur, soit en réduisant les coûts. La seconde solution étant plus simple, les entreprises ont plus facilement recours au cost killers.

Les évolutions dans l'approche de la relation clientèle

- Idée de transformer le client en commercial. Le fax par exemple : quand on est seul à avoir un fax, cela n'a aucun intérêt. Quand les fax se développent, les propriétaires de fax engagent ce qui n'en ont pas à en acheter. Le monde devient interactif.
- Alliance entre industriels : exemple Siemens et SFR, là aussi le monde devient interactif. Idée de fusion et de réseaux : synergie des ressources et complémentarité des clients.

Importance des ressources humaines

- Les ressources humaines sont essentielles dans l'orientation client car les collaborateurs sont des acteurs essentiels de la relation client. Les difficultés rencontrées par IBM dans les années 80 viennent de là : IBM avait de très bonnes compétences techniques, de bon processus mais pas de bonne politique en matière de ressources humaines.
- Les entreprises gèrent des saltimbanques (créateurs) et des géomètres, l'administration ne gère que des géomètres. Jusqu'à présent les entreprises géraient les ressemblances, aujourd'hui elles gèrent les différences (richesse des différentes expériences) ce qui rend difficile mais intéressant le travail des DRH.

Problématiques

- Les économistes ont du mal à comprendre la complexité de la vie. Ce sont des mathématiciens qui n'ont qu'une vision binaire de l'économie $\Rightarrow$ difficulté à développer des modèles
- Peut-on négliger de détruire ?
- Ce qu'il y a de commun entre l'entreprise et l'administration en matière de relation clientèle :
 - ce que l'entreprise peut apprendre de l'administration
 - ce que l'administration peut apprendre de l'entreprise
 - ce que l'administration et l'entreprise peuvent apprendre

M MAREINE

Direction Générale des Impôts

- Philippe MAREINE est responsable de la Mission Qualité de Service à la Direction Générale des Impôts.
- L'entretien a été réalisé par Xavier Degeorges et Frédéric Grimaud.

Compte Rendu

Définition des termes et analyse des types de relations

- Il y a quelques années à la DGI, on parlait d'assujettis. Aujourd'hui on utilise le terme d'"**usager**", et pas officiellement celui de client, même s'il est de plus en plus utilisé à l'oral.
- Parler officiellement de "clients" pourrait être interprété comme une dérive commerciale pour une administration régaliennne, même s'il existe déjà aujourd'hui des services payants proposés par la DGI et des missions périphériques à son activités principale : domaines, cadastre... La DGI n'a cependant pas aujourd'hui d'autorisation de faire du conseil fiscal, pour éviter toute dérive ou confusion des genres. Elle peut simplement aider ses usagers dans leurs démarches administratives par des conseils gratuits et accessibles à tous.
- La DGI reste une administration de contrôle : elle doit faire rentrer l'impôt et a un caractère répressif mais aujourd'hui elle cherche à revenir à l'idée de l'art. 13 de la Déclaration des Droits de l'Homme (contribution volontaire) et à évoluer vers une administration qui soit à la fois une administration de contrôle mais aussi une administration de service. Il n'y a pas d'incompatibilité au sein de cette double mission, bien au contraire, en renforçant son rôle de conseil, l'administration évite préventivement les contrôles fiscaux positifs et améliore donc le rendement de l'impôt (moins de rappels, de déplacements, de retards de perception). Elle peut concentrer son action sur la répression des vrais fraudeurs. C'est un triangle gagnant entre l'usager, l'administration et son personnel et la collectivité des contribuables.

Les influences externes et les tendances

- **En France**, il existe un réseau d'entreprises et d'administrations travaillant sur le thème de la qualité de service aux clients : le "Club Accueil". Il organise des rencontres régulières et regroupe notamment la DGI, EDF GDF SERVICES, La Poste, la RATP... Des expériences de formations communes sont en projet entre la DGI et EDF GDF SERVICES ou le groupe France Télécom par exemple. Le Crédit Lyonnais peut aussi être pris en exemple pour la démarche qualité, les outils de mesure et la communication d'accompagnement mis en place. L'Armée, le ministère de l'Equipement, les Préfectures et le ministère de l'intérieur ont encore engagé d'importantes réformes pour améliorer leur qualité de service.

- **A l'étranger**, l'Institut Européen d'Administration Publique à Maastrich organise une mutualisation des problématiques des administrations fiscales européennes et les attachés fiscaux français à l'étranger effectuent une veille régulière. L'administration canadienne (et notamment Mme Martel) a mis en place un fonctionnement en call-center. L'Ecosse a engagé une importante démarche qualité et le Royaume-Uni dans son ensemble bénéficie d'une bonne réputation. Les Etats-Unis mais aussi la Suède et en règle générale les pays d'Europe du Nord sont également très orientés clients. L'Italie est une valeur montante.
- Naturellement, l'influence majeure en ce qui concerne l'évolution de la DGI est de nature **politique**.
- Une démarche de modernisation a été amorcée au sein de l'administration à la fin des années 80, basée sur une politique de déconcentration progressive et sur une responsabilisation accrue des différents niveaux opérationnels (directeurs territoriaux et chefs de services locaux). Le corollaire à cette démarche a été la mise en place d'un dispositif de contrôle de gestion auprès des échelons locaux, autour d'une démarche participative et par objectifs. Pour la première fois en 1998 un volet " qualité de service " a été pris en compte entant que tel dans cette démarche, prenant appui sur un socle de **5 standards de qualité** visant à rendre plus accessibles les services de la DGI et à simplifier les démarches des usagers :

1. Généralisation de la réception sur rendez-vous

On peut prendre un rendez-vous avec l'administration pour discuter d'une procédure en cours, du lundi au vendredi, parfois lors de la pause méridienne. Auparavant, seules deux demi-journées par semaines étaient consacrées à la réception des usagers.

2. Pas d'appel téléphonique sans suite

Pour chaque appel, l'utilisateur est mis en relation avec un interlocuteur capable de répondre à sa question, ou une proposition de rappel lui est faite.

3. envoi à domicile des formulaires et dépliants

Ce qui n'était pas systématique auparavant

4. envoi de réponse d'attente chaque fois qu'une expertise est nécessaire

L'administration doit traiter plus de 90% des réclamations écrites dans un délai maximum d'un mois et répondre sous une semaine aux questions simples posées directement sur le site internet du ministère. Si aucune décision n'a été prise ou de solution trouvée dans les 3 mois après une sollicitation, un courrier d'attente sera systématiquement adressé.

5. Levée de l'anonymat du personnel

Sur les courriers, en accueil physique, au téléphone

- On note également une grande évolution à la DGI depuis l'instauration des contrats d'objectifs et de moyens entre l'Etat et ses administrations. A présent, les administrations

qui s'engagent sur des résultats obtiennent en contrepartie des moyens pluriannuels : un engagement de plus long terme qu'auparavant. La dimension qualité de service a été largement reprise dans le contrat d'objectifs et de moyens conclu pour la période 2001-2002. Ce contrat prévoit l'application généralisée et mesurée des 5 standards fin 2002 au plus tard.

- La DGI est une des premières administrations à avoir signé avec l'Etat ce type de contrat. C'est ce qui lui permet aujourd'hui de s'orienter vers ce nouveau rôle d'administration de services, donc vers l'amélioration des services aux usagers. En complément, tous les ans des évolutions de la législations visent à simplifier le fonctionnement de l'administration.
- **L'objectif pour la DGI est dans un premier temps de combler l'écart entre qualité effective et qualité perçue.** Dans un deuxième temps, on pourra aller plus loin : au delà de l'affichage aller à la certification. La Mission sur la Qualité de Service a pour objectif de tenir l'engagement du contrat jusqu'en 2002 et de préparer les prochains contrats en cherchant à aller plus loin que les engagements déjà retenus.
- Certaines pistes sont déjà explorées. Le projet Copernic par exemple, vise à créer un système informatique unique qui fait le lien entre les deux administrations (centres des impôts et perceptions) et donc un compte fiscal unique pour le contribuable qui permettra plus de souplesse et plus tard de nouveaux services : messages sur les téléphones portables en push... Une expérimentation est également menée actuellement à Lille : celle d'un centre d'appel téléphonique pour répondre à des questions de procédure à suivre et bientôt pour des consultations personnalisées. Des services sont également aujourd'hui développés sur internet (télédéclaration...) mais ils n'intéressent pour l'instant qu'une faible partie des 31 millions de contribuables (16 000 télédéclarations en 2001).

Les arbitrages et les limites

- Jusqu'en 1998, ce sont des protections juridiques qui ont freiné l'installation d'un système informatique unique, au nom de la protection des libertés du citoyen : pas le droit d'utiliser le n° de sécurité sociale ni de créer de base informatique nationale (cf. directives de la CNIL). Ces contraintes s'assouplissent aujourd'hui mais ralentissent encore la mise en place d'un système performant (beaucoup de contraintes matérielles à contourner) .
- Quoiqu'il en soit, il n'est jamais agréable de payer un impôt et certains partis politiques proposent dans leur programme de retenir l'Impôt sur le Revenu à la source pour simplifier et rendre sa perception plus indolore ...

Les aspects marketing

- Les 5 standards définis par la DGI sont-ils les principales attentes des français ? En 2002 ces attentes seront mesurées par une étude.

Les adaptations nécessaires

- La DGI regroupe 85 000 agents. L'évolution de sa mission demande donc un effort important d'explication. En interne, on explique donc que la qualité perçue des services de la DGI lui assurera les moyens nécessaires à sa mission. Elle pourra aussi permettre d'étendre ses responsabilités, par exemple pour la perception d'un nouvel impôt (on peut rappeler que c'est l'URSAFF qui gère les impôts sociaux dont la CSG). La DGI pourrait aussi être un jour en concurrence avec d'autres administrations fiscales européennes : on n'a pas de certitude d'éternité.
- L'échec de la récente tentative de réforme à la DGI s'explique par des résistances internes et les craintes de l'encadrement. Il s'agissait de mettre en place l'interlocuteur fiscal unique (aujourd'hui la DGI se charge des déclarations d'impôts et le Trésor Public recouvre l'Impôt sur le Revenu, l'Impôt sur les Sociétés et les taxes locales). Cette différenciation entre celui qui calcule l'impôt et celui qui le perçoit avait été mise en place pendant la Révolution de 1789 afin de remédier aux abus auxquels s'étaient livrés certains fermiers généraux sous l'Ancien Régime ; aujourd'hui, la DGI pense que cette différenciation ne se justifie plus (les risques d'abus seraient limités du fait des nouvelles technologies informatiques) ; d'ailleurs personne n'est fondamentalement opposé à l'idée d'interlocuteur fiscal unique ; les grèves ont d'abord été motivées par la peur des fermetures de postes inévitables qu'aurait entraîné la réforme ; aujourd'hui la DGI essaie de contourner le problème par la mise en place du système informatique COPENIC. Faute d'interlocuteur fiscal unique, la coopération des deux administrations est d'autant plus importante que 9 français sur 10 ne font pas la différence entre ces deux branches de l'administration. Après l'échec de la réforme, il n'y aura donc pas fusion, mais tout sera mis en œuvre pour que ce soit neutre du point de vue de l'utilisateur : interface unique, informatique commune... La qualité de service est une autre manière de faire changer cette administration.
- La DGI est encore aujourd'hui une administration très technicienne et très compétente de ce point de vue, mais les encadrants ne sont pas des managers et les syndicats restent forts. Le travail à présent engagé au sein de la DGI est un travail de sélection et de formation du personnel. La moyenne d'âge assez élevée à la DGI ; les départs en retraites vont bientôt être nombreux (dans les 10 ans, la moitié de l'effectif sera parti en retraite) ; le renouvellement du personnel devrait être aussi une opportunité pour instaurer le changement.

L'évaluation et " l'après "

- **la mesure de la satisfaction** s'effectue par des sondages et le recours à des usagers " mystère ". les sondages permettent notamment d'évaluer la différence qui existe entre la qualité du service rendu par les services de la DGI et la qualité telle que perçue par l'utilisateur.
- La DGI a également recours au benchmarking interne et externe.

M MERGIER

Sociologue Consultant

- Alain MERGIER est sociologue, il dirige sa propre entreprise de consultants. Il travaille fréquemment pour des entreprises ayant des missions de service public : RATP, La poste, EDF, Gaz de France, SNCF
- L'entretien a été réalisé le 27 juin 2001 par Xavier Degeorges et Patrick Ropert.

Compte Rendu

- La distinction entre clients et usagers n'a aucun intérêt. Il importe de se placer dans une perspective de modernisation de la production de services. Il est difficile de penser la mission de service public sans tenir compte des attentes et des besoins, ce qui très vite conduit vers les concepts de marketing.
- Historiquement, dans l'immédiat après guerre, il importait de reconstruire la France. Le service public devait permettre une élévation égalitaire de l'accès à la modernité. Le citoyen était un citoyen d'usage et d'accès aux apports de la modernité.

Après les 30 glorieuses (fin des années 70), tout le monde est à un niveau très égalitaire d'accès (il existe des inégalités mais elles ne se jouent pas là). **Nous passons donc d'une approche égalitaire à la notion d'équité.** Sur ce sujet lire Touraine et Castel « propriété de soi, propriété privée, propriété publique ».

Cette notion d'équité a produit de la différenciation dans les services publics et a résonné dans des concepts identiques à ceux du marketing.

- Quand on parle de clients, c'est pour introduire des idées de segmentation qui correspondent à la vie publique.

Lire Erenberg : travail sur l'individualisation de la société.

On ne peut pas faire abstraction de la relation de l'individu à la société. Les attentes des individus dans les services collectifs sont de plus en plus individuelles □ **individuation**

- Evolution de la société : l'individu fait de moins en moins le sacrifice de sa spécificité individuelle.

La question de la segmentation de la demande affecte tous les services, y compris la santé.

Le revers de la médaille de l'individuation des attentes est la responsabilisation de l'individu.

Aujourd'hui, les administrations jouent beaucoup sur la responsabilisation et peu sur l'individuation (cf sécurité sociale). Et cette utilisation à sens unique n'est pas acceptée par la société.

- L'effort de mise à niveau des services ne peut se faire qu'à travers la réorganisation de ces services.
- **La concurrence n'est pas le vrai levier, c'est l'inquiétude, c'est la peur de crever.**
- Influence de l'Europe

La construction européenne crée de la concurrence.

L'Europe apparaît comme un destin : « c'est incontournable ». C'est une entité sur laquelle le citoyen n'a pas de prise directe. C'est nécessaire au maintien de notre économie vis à vis des USA et du Japon.

L'Europe fait du changement une normalité. Le style de l'Europe c'est le changement aux forceps : de toute façon, il y a changement, il faut donc « faire avec ». Ceci introduit une pensée du mouvement dans une société figée.

L'Euro est un symbole de prise de conscience de la construction de l'Europe. Il va faciliter les échanges économiques et donc les échanges culturels □ construction d'une identité culturelle européenne.

En effets secondaires, l'Europe conduit à la radicalisation de certains (cf SUD).

- Influence de la mondialisation
- C'est une planétarisation. Il n'existe plus de frontière. Nous avons l'impression de ne plus avoir de contrôle. Cela fait peur. C'est une machine folle.
- Si les intérêts de l'entreprise et des clients convergent □ l'entreprise en sort renforcée □ sa valeur est croissante □ les intérêts des actionnaires sont renforcés.

Si divergence □ il y a spéculation □ actionnaires de court terme

- L'influence des NTIC

Les NTIC apportent deux possibilités :

1. La diffusion de masse
2. Le contact par réseau □ la relation individualisée

Ainsi sur le Net, on produit en volume des services individualisés et sur la TV on produit en volume des services macroscopiques.

Le net offre ainsi un champ extraordinaire : celui de produire en volume avec des économies d'échelle tout en ayant une capacité de traitement individualisé gérée en volume.

Le réseau offre le modèle d'une liaison dynamique entre individu et collectif.

L'homme devient acteur au collectif et n'est plus sujet. Nous n'appartenons plus à un collectif mais nous sommes partie prenante à un collectif. On fait partie d'un réseau et on n'appartient pas à un réseau.

- Pour les administrations, il faut sauter une génération et ne pas passer par la case d'amélioration du guichet.
- Influence des valeurs de solidarité, de développement

Le fait de consommer ne se fait plus à n'importe quel prix. Il existe une notion de valeur de la consommation.

Nous sommes passés d'une notion de « consommation comme valeur » à une notion de consommation comme mode de vie. Le basculement s'est fait au moment de la guerre du golf.

Le sens du produit évolue. La valeur n'est pas seulement une valeur hédoniste individuelle.

Un objet de consommation est une fiction. Il existe une valeur imaginaire. Le sens est important pour ma construction sociale. S'il existe des failles éthiques, le produit perd de sa valeur.

L'éthique est à placer dans la construction de la consommation comme relais de son identité.

M PEPY**SNCF**

- M. Guillaume PEPY est Directeur Général Délégué Clientèles de la SNCF.
- L'entretien a été réalisé par Frédéric Grimaud, Fabien Lagriffoul et Patrick Ropert.

Compte Rendu

Définition des termes

- Les notions de service public et d'usagers sont des notions floues qui constituent ou ont constitué une façon intelligente de dire que les clients n'étaient pas traités comme tels. A partir du moment où il existe une relation commerciale, il ne peut y avoir que des clients.

A part cela, on peut dire que l'utilisateur est soit celui qui n'a pas le choix, soit celui dont le prestataire est en situation de vrai monopole.

- Qu'est ce qu'un client ? Le " client " au singulier, c'est comme le soldat inconnu, personne ne l'a jamais vu ni connu. Il faut parler des clients, ce qui implique différenciation et donc fin de l'égalitarisme.
- L'enjeu aujourd'hui pour la SNCF c'est de s'éloigner le plus possible et le plus vite possible de cette notion d'utilisateur ceci ayant également pour objectif de ne pas être privatisé et donc de conserver une probabilité d'être encore une entreprise publique, c'est à dire appartenant à tout le monde, dans 10 ans.
- Or ceci revient à dire : est-on prêt à accepter au sein des entreprises publiques que les clients ne sont pas tous les mêmes et qu'il convient de les traiter de manière différenciée ?

Il y a là un vrai mouvement de rapprochement entre entreprises publiques et entreprises privées.

Le contexte

- Aujourd'hui le dialogue syndical mais aussi la perception générale autour de la notion de service public tend à dire que moins il y a de client et plus il y a de service public ; le service public le plus " pur " étant atteint lorsqu'il n'y a pas de client (ex : SNCF sur les lignes les moins rentables).
- D'où viendra le changement ? De la France il ne viendra rien. La droite se sent illégitime à parler du service public et dès qu'elle le fait cela provoque un clash (ex : A. JUPPE), et la gauche est pétrifiée à l'idée d'en parler. C'est une spécificité française : le service public est un tabou !

- Les changements viendront des contre-pouvoirs de l'Etat, c'est à dire :
 - de l'Europe qui, bien qu'excessive dans le libéralisme, sera porteuse d'évolution en France
 - des clients B to B qui demandent et exigent ces changements (exemple de Péchiney vis à vis d'EDF)
 - des collectivités locales qui y ont intérêt
- Thèse : il existe une place pour un système public au service des clients mais à vouloir camper sur des positions extrêmes, “ formol syndicaliste / gauche plurielle ” on le tout libéral, on tue l'espace intermédiaire... et dans ce cas la seule évolution possible est la privatisation.
 L'Etat quant à lui devrait s'occuper davantage des fonctions purement régaliennes pour lesquelles il est stupide d'envisager toute privatisation / fonctionnement client.
- Les nouvelles technologies ont-elles un impact / une influence dans ces changements ? Cela dépend. Pour France Télécom, les NTIC ont été un levier très fort. Elles ont permis de vider la vieille entreprise de sa substance. A la SNCF, cela n'a aucun impact.
- Faut-il s'inspirer de l'étranger ? Quand on parle de service public, il est impossible, en France, de parler de l'étranger car, c'est bien connu nous sommes les meilleurs : on parle de service public ” à la “ française ” etc. Il existe à ce niveau des clivages psychologiques très forts : le service public c'est bien / le reste c'est mauvais ... En fait la notion de service public est trop liée à l'histoire et fait appel immédiatement à des notions de statut, de rôle social etc.

Ce qui a été fait

- Une première étape consiste à parler des clients et à développer ce que d'autres ont fait en terme par exemple de marketing c'est à dire par exemple les engagements d'EDF etc. Cette étape est aujourd'hui franchie un peu partout, y compris à la SNCF.
- La deuxième étape est beaucoup plus lourde à atteindre et beaucoup plus significative. C'est faire en sorte que les attentes des clients commandent l'entreprise. Aujourd'hui, on s'est planté !
- Pour réussir cette 2^e phase, il faut réussir à accroître l'efficacité de l'ensemble en maintenant une partie de ce qui existe. Mais cela veut aussi dire qu'il faut expliquer et réussir des transformations notamment statutaires.
- Pour l'avenir : peu d'optimisme. On n'y arrive pas et la seule solution semble être le recours à la privatisation. Peut être que la concurrence, qui induira de la “ mortalité ” réussira cependant à faire prendre conscience à tous de l'enjeu (seul espoir).

M PIOLLAT

Gaz de France

- M PIOLLAT est directeur du marketing stratégique de Gaz de France
- L'entretien a été réalisé par Xavier De Yturbe et Patrick Ropert.

Compte Rendu

- Gaz de France est déjà dans un environnement concurrentiel total par rapport à ses clients :
- Le client peut en effet choisir entre le fuel, le bois, l'électricité et le gaz. Il n'est jamais forcé de recourir au gaz. (concurrence internationale)
- Le gaz naturel est un produit qui, depuis 20 ans, est en croissance forte. Il est l'énergie préférée des français et progresse régulièrement. Son image est positive et son taux de fidélité important.
- L'objectif commercial pour Gaz de France est donc de faire évoluer le choix du client vers Gaz de France, derrière le gaz naturel. La réflexion porte donc sur le « comment faire émerger Gaz de France derrière le produit gaz ».
- La différenciation de gaz de France par rapport aux offres des concurrents peut se faire autour des quatre paramètres suivants : les prix, le confort, la disponibilité, la qualité de l'environnement du produit.
- La composante développement durable est en train d'émerger.
- La composante « Offre Globale » est aussi en train d'émerger, et déplace le champ de la concurrence :
- A l'instar de ce qui se passe dans certains pays anglo saxons, l'offre globale signifie que le gaz restera un produit prépondérant, mais que se développeront comme des pétales d'une marguerite, l'offre de toute une série de services relatifs à l'habitat.
- Un certain rapport sera donc maîtrisé avec le gaz puisque le gaz comme les services concerneront l'habitat.
- L'offre de ces services s'effectuera à partir de partenariats. Chacun des partenaires fera bénéficier les autres de son fichier client.
- Trois objectifs devront être atteints : l'hébergement des marques ; crédibilité vis à vis de clients ; optimisation de l'hébergement des différentes marques associées.
- Les prix ne seront pas l'élément le plus discriminant de la concurrence, car il y a de très lourdes contraintes d'aménagement du territoire.
- Les relations public/usager et les relations entreprises/clients vont convoier. (au lieu qu'il y ait un mouvement exclusif d'une de ces relations vers l'autre) :

- Les relations public/usager vont converger vers les relations entreprises/clients car les situations de monopole vont de plus en plus disparaître, et que les notions de qualité et d'efficacité vont de plus s'imposer au secteur public sous la pression de l'utilisateur qui va se conduire de plus en plus comme un client.
- Symétriquement la relation entreprise/client vont converger vers les relations public/usager sous la contrainte de la notion d'environnement durable (finalité sociale, prudence, écologique, efficacité économique) qui va obliger les entreprises de secteur concurrentiel à un réalisme fort.

M SEGUIN Délégation interministérielle à la réforme de l'Etat

- M SEGUIN est chef de mission Service à l'Usager et Management Public au sein de la délégation interministérielle à la réforme de l'Etat.
- L'entretien a été réalisé par Fabien Lagriffoul et Xavier De Yturbe.

Compte Rendu

- La fonction publique française a un site Internet considéré comme le plus important.
L'utilisateur peut y avoir accès à tout.
Dans ce site il y a un site sur la refonte de l'Etat, site obsolète en cours de refonte.
Il faut aussi se procurer le relevé de conclusion du conseil particulier du premier ministre sur la réforme de l'Etat, première partie sur la réforme administrative.

Il faut mettre l'utilisateur au cœur de l'Etat et de l'administration

- La Réforme de l'Etat est faite pour l'utilisateur : déclaration du conseil des ministres du 11/97, acte fondateur de ladite réforme.
Tout ce qui est fait l'est pour l'utilisateur.
Slogan : Voir le dessin de l'utilisateur dans le labyrinthe, présent partout, mais des progrès sont à faire.
- Les anglais ont développé une vraie conceptualisation de l'utilisateur . Panel de 600 usagers.
Systématisation des études sur échantillons.
- Dialogue paritaire :
Commission de la modernisation : l'administration s'est privée de la moitié de ses prérogatives pour les donner à l'utilisateur.
- « Nous souhaitons injecter de l'utilisateur partout » Sondage sortie guichet, téléphone, comités usagers, amont, aval, pendant .
- Discours sur l'ARTT :
L'ARTT des agents doit être conçue pour améliorer le service à l'utilisateur : extension des horaires d'ouvertures de guichets.
Mais difficulté due la mentalité des agents qui considèrent les 35 heures d'emblée acquies et qui considèrent que ça ne doit pas être à sens unique en direction de l'utilisateur.

La réforme de l'Etat ne se fait pas par l'Etat mais par les ministères.

- Importance du rôle de l'interministériel, de l'animation de réseaux.
- On développe des rapports d'activité ministérielles définissant des principes,
Rapport de la Cour des Comptes : comité central d'enquête sur les coûts et le rendement du service public. Voir le site de la Cour des Comptes.
Analogie avec les rapports d'activité des entreprises : nos actionnaires sont le citoyen et le peuple.
- « Comme on n'a pas la pression du marché, il faut celle des citoyens »
- Ces rapports doivent rendre compte :
 - de la transparence,
 - de la clarification des missions stratégiques de service public
 - et du contrôle de gestion.
- Réforme de la budgétisation en cours :
les dépenses ne sont plus classées dans la Loi de Finances selon la nature de dépenses mais selon les objectifs : plus d'autonomie laissée aux responsables ministériels.

Les bonnes pratiques doivent être mutualisées :

- Soutien financier : Fonds gouvernemental pour les administrations innovantes :
- Mettre autour de la table plusieurs ministères pour que les plus innovants puissent faire bénéficier les autres de leurs innovations : exemple le ministère de l'environnement ayant été l'un des premiers à avancer dans ce domaine.
- Fonction de maîtrise d'ouvrage : cahier des charges types, association de dépouillement des offres, mutualisation du conseil.

On ne peut pas bien faire sans le personnel .

- « A l'ENA, on n'est très fort en droit administratif, mais on n'apprend pas le management, l'esprit qualité »
- Or l'encadrement intermédiaire est très important : « les guerres se gagnent par les sous officiers »
- L'analyse sociologique de l'échec de la réforme de Bercy est dû au fait que l'encadrement supérieur et intermédiaire n'avait pas été préalablement associés à la réforme. Il en est résulté que le personnel de base s'est senti soutenu dans son refus de cette réforme.
- La réforme des ordonnances des Lois de Finances de 69 consiste à passer d'un mode de gestion par actions et domaines à un mode de gestion par objectifs, tourné vers le résultat.

La délégation interministérielle

- qualité de service
- gestion publique sur le mode budgétisation.
- Evolution des modes de pilotage : mise en place du contrôle de gestion, choix des impacts, discours de l'efficacité.
- Déconcentration
- Technologie des informations, logique internet, de portails.
- Thèmes GRH
- Thèmes qualité de la réglementation, simplification administrative, codification (tout codifier) Légi France, logique de compilation avec logique de consolidation jusqu'au niveau décret.
- Logique d'impact. : « je réglemente mais je fais des études d'impact ». Je crée un texte mais combien de texte je supprime ?
- Quantifier au maximum les objectifs.

Le suivi des ministères

- Chacun des ministères a un plan pluriannuel de modernisation et un plan pluri annuel de contrôle de gestion.
- Il travaille notamment avec des benchmarking et le montage de journées d'étude.

Les chantiers usagers

- La réforme de l'Etat concerne :
 - Les ministères,
 - la direction du budget notamment sur les aspects de gestion publique,
 - la commission de la simplification administrative, CERFA, suite du CERFA,
 - la commission de simplification des formalités administratives COSIFORM,
 - le ministère de l'intérieur qui a vocation interministérielle à cause des préfets
 - la qualité
- Les objectifs visés sont :
 - la qualité du service,
 - la qualité réglementaire ,
 - la déconcentration (mettre les compétences au plus proche des usagers).
 - la personnalisation du service.

- Traditionnellement l'administration a une égalité de traitement vis-à-vis de l'utilisateur : la Loi est faite pour tous. La discrimination positive est soumise au juge.
- La nouvelle orientation pourrait être de personnaliser un peu le service à l'utilisateur dans un objectif d'efficacité mais sans sacrifier la qualité éthique un peu vers le modèle anglo saxon qui sacrifie un peu la régularité et l'éthique au profit de l'efficacité).
- Les leviers pour atteindre ces objectifs sont :
 - L'analyse des processus des systèmes : développement du contrôle de gestion.
 - Le management : management par objectifs par une démarche constante par objectifs.
 - L'évaluation de la qualité du service : démarche de certification ; développement d'un guide d'auto-évaluation de la qualité.

M SERIEYX

Quaternaire

- Hervé SERIEYX est Président de QUATERNAIRE. Il a écrit de nombreux ouvrages de réflexion dont « l'entreprise du 3^{ème} type ».
- L'entretien a été réalisé par Frédéric Grimaud et Patrick Ropert.

Compte Rendu

Notion de clients et d'utilisateurs

- L'utilisateur est déjà un progrès par rapport à l'assujéti, qu'est le citoyen au service du service public . Mais l'utilisateur n'est pas encore un client.
- Nous pouvons observer une inversion progressive des organisations publiques au service de leurs propres salariés vers des organisations au service des clients.
- Il n'y aura pas d'évolution tant que les personnels du service public se prendront pour les sujets essentiels du service public et tant que les utilisateurs ne seront que des sujets périphériques. Ce qui peut ébranler cette vision des choses est la peur de mourir : la mise en concurrence.

Nous faisons des progrès si nous avons un statut à risques. (voir Suisse et Italie : fin du statut de la fonction publique).

- Nous sommes un peuple d'ingénieurs plus que de marqueteurs. Depuis le moyen âge, l'ascension sociale a été de passer apprenti □ compagnon □ maître, en façonnant des objets beaux en soi sans aucune utilité commerciale : le client n'est pas bien vu.
- L'irresponsabilité qui règne dans la fonction publique ne peut donner un esprit client.

Deux mesures « leviers » sont à prendre :

1. Mettre fin au statut protecteur
 2. Mettre en place un système de reconnaissance qui valorise les valeurs de développement
- Toute organisation finit par avoir le destin de son système de récompense.
 - En France, l'Etat est très légitime. L'Etat fait la Nation. L'Etat est très abondant : 5 millions de travailleurs.

Il existe un accord tacite droite/gauche pour ne pas changer l'Etat : c'est un gouvernement de l'ENA.

En France, faire partie de l'Etat est plus noble que de travailler pour le secteur privé. Alors que dans de nombreux autres pays il est plus valorisant d'être chef d'entreprise que d'être préfet.

En France, 5 millions de personnes n'ont plus la même notion de l'espace, du temps, de l'argent.

Dans l'administration, une innovation est une désobéissance qui a réussi.

Lire le rapport de Bacquias sur les NTIC dans l'administration. Disponible sur Internet.

- Si nous savons introduire internet dans les administrations, alors ces administrations deviendraient biologiques, ie en évolution permanente.

La logique de l'internet est à l'inverse du mode de fonctionnement des administrations.

- L'état est le résultat de la peur qu'éprouvaient les serfs devant les fermiers généraux.

L'Etat est devenu trop petit pour les grandes choses (l'OMC) et trop grand pour les petites choses.

A quoi sert l'Etat aujourd'hui ? Lire « L'Etat stratège » de C Blanc.

Il existe 5 grandes fonctions de l'Etat :

- Animer le re engineering du pouvoir (subsidiarité, décentralisation)
 - Répondre aux nouvelles attentes publiques
 - Assurer les grandes fonctions régaliennes
 - Assurer le lien social en permanence (ne pas accepter de lieux de non droit)
 - Créer de la valeur publique (faire la chasse à la mal-administration)
- Il ne faut pas vouloir appliquer les valeurs du management du privé aux administrations, un moyen doit toujours ressembler à sa fin.
 - Aujourd'hui, la loi cavale derrière les faits. La loi doit devenir évolutive, mais ceci implique d'être en mesure de définir des principe fondateur clairs.

Mme TANTOT

Ville de Paris

- Madame Tantot est personnel encadrant de l'accueil de l'espace de l'Hôtel de Ville affecté aux expositions temporaires ; le personnel affecté à cette espace reçoit le public et le renseigne sur tout type de sujet soit en relation avec le culturel et le tourisme, soit en relation avec les prestations et services offerts par la Ville de Paris.
- L'entretien a été réalisé par Frédéric Grimaud et Fabien Lagriffoul.

Compte rendu

- La Ville de Paris est une administration qui compte entre 35 000 et 40 000 personnes ; elle n'a pas de vocation commerciale et ne traite donc qu'avec des usagers (l'utilisateur est celui qui a un besoin en dehors d'une activité mercantile). Le terme client sous entend une vocation commerciale et même si quelques services rendus par la Mairie ont un caractère commercial et « concurrentiel » comme la vente de plans ou de certaines brochures, la vocation de la Mairie n'est cependant pas une vocation commerciale.
- Pour améliorer sa relation à l'utilisateur, il faudrait que la Mairie de Paris recouvre un " esprit maison ", une culture d'entreprise. Auparavant, les fonctionnaires étaient fiers de travailler dans cette administration, il y avait un fort esprit de corps, un fort sentiment de travailler tous ensemble pour le bien public, et ce n'est plus le cas aujourd'hui ; Chaque direction se considère comme une entité à part entière, sans relation et surtout sans réelles obligations vis à vis des autres directions Cela gêne à la coopération des services et nuit à la relation au public. Par ailleurs, Madame Tantot reconnaît que le statut de la fonction publique gêne à l'amélioration de la relation clientèle, les bons agents n'étant pas mieux récompensés que les mauvais. La Ville ne peut compter que sur l'amour du travail bien fait pour motiver ses agents.

Le service d'accueil de l'Hôtel de ville

- L'accueil à la l'hôtel de Ville n'est pas le même que celui d'une mairie d'arrondissement puisque l'Hôtel de ville ne fait pas d'acte administratif courant : ceci est en effet très décentralisé. L'accueil de l'espace des expositions temporaires de l'hôtel de Ville a surtout une vocation d'information touristique (même s'il informe sur tous les services relevant de la Ville). L'amélioration de l'accueil a été fait notamment par la formation du personnel dans les domaines suivants :
 - manière d'être et de comportement,
 - organisation administrative de la Mairie (étude des manuels organisationnels de la Ville de Paris (les « Qui fait quoi ») et visite dans les différents services.
- Toutefois, Madame Tantot nous rappelle que les personnels d'accueil sont toujours des agents de base (catégories C ou D).

- Le service d'accueil sert très souvent de défourloir et il est important de noter que les usagers qui manifeste le plus leur insatisfaction sont les usagers dont le niveau socio-culturel est le plus élevé (ils sont plus instruits et plus procéduriers). Une grande partie des plaintes émanent de gens qui en veulent à l'institution (et ne sont en fait pas mécontent du service rendu par la personne à l'accueil. Madame Tantot évoque notamment le cas d'un usager venu faire un scandale (à l'accueil de l'espace des expositions temporaires) pour 5 francs de trop payé dans un horodateur et dont il demandait le remboursement ; le mécontentement du client et la qualité de l'accueil était ici complètement déconnecté.

Constats sur la relation avec l'utilisateur :

- Le public, les usagers et donc l'électorat a été beaucoup oublié.
- Aucune enquête de satisfaction n'a été conduite car nous ne sommes pas masochistes ; une importante partie des plaintes des usagers est en effet injustifiée car on nous demande tout et n'importe quoi. Trop de plaintes fantaisistes nuisent à une bonne analyse des travers de l'administration dont l'utilisateur attend tout et n'importe quoi.
- Le service d'accueil qui est au contact avec l'utilisateur n'est pas suffisamment écouté lorsqu'il fait remonter des demandes.

Mme TILLOY

SNCF

- Mme Bénédicte TILLOY est directeur délégué trains à la SNCF. Auparavant, elle a dirigé le service marketing de la SNCF.
- L'entretien a été réalisé par Frédéric Grimaud et Patrick Ropert.

Compte Rendu

Evolution de la consommation

- Le mode de fonctionnement de la consommation reflète le mode de fonctionnement de la société. Autrefois, chaque classe sociale avait sa gamme de produit : il y avait une pyramide de produit qui était le pendant de la pyramide sociale : en haut peu de riche consommant des produits de luxe ; en bas une masse de population consommant des produits très peu cher et au milieu une classe moyenne consommant des produits d'un bon rapport qualité / prix.
- Avec la crise des années 70 il y a eu un changement dans le mode de consommation ; les consommateurs se sont mis à faire des arbitrages et la logique pyramidale évoqué ci dessus a été balayée pour laisser place à un schéma de type sablier avec basiquement deux types de produits : le haut de gamme et le bas de gamme.
- Avec ce nouveau schéma on assiste à un élargissement du marché des produits haut de gamme et le haut de gamme a créé de nouveaux standards (exple du chocolat avec le café). La logique est en mouvement et le client pousse et devient plus exigeant. Ces exigences s'appliquent également à l'administration. Ce mouvement a été initié par les distributeurs qui en ont été les grands bénéficiaires (la distribution mise sous pression par la crise a amplifié le mouvement).
- Aujourd'hui, en plus du produit, les entreprises vendent du service. Le service fait de plus en plus la différence.
- Le mode de consommation changent désormais très vite et le personnel des administrations n'a pas encore compris. Les administrations se posent des questions sur des évolutions qui sont complètement intégrées, digérées par le consommateur.

Différence client usager

- Un client est un usager qui a le choix. L'usager dispose seulement de quelque chose que l'on met à sa disposition (il n'a que le choix de prendre ou ne pas prendre). De même une entreprise à le choix de ses clients (segmentation du marché, clientèle cible) , pas une administration.
- Le terme client est un terme plus investit pour la SNCF car le client est celui qui fait vivre l'entreprise. les OS en revanche refusent ce terme car il revêt une connotation mercantile.

La relation de la SNCF et de ses clients

- Une entreprise peut-elle traiter en client un usager qui en définitive n'a pas le choix (et vice versa, peut-elle traiter en client des clients qu'elle ne choisit pas ?) ; en fait traiter l'usager en client est frustrant et pervers ; cela entraîne de la part des clients de nouvelles exigences sans limites que la SNCF ne peut pas satisfaire. Le client n'a pas d'autres services auxquels se référer (sauf quand il voyage à l'étranger) ni d'autres prestataires vers lesquels se tourner : il portera alors tout le ressentiment qu'il a contre l'institution sur le personnel.
- Les entreprises privées sont confrontées au problème de la fidélisation de ses clients or à la SNCF le client est prisonnier.

Différence entre administration et entreprise / public et privé

- Une entreprise produit de la valeur ajoutée pour l'actionnaire et non pas pour le client ; une administration au contraire ne produit pas de la valeur ajoutée pour « l'actionnaire » (l'Etat) mais pour l'usager (le Client).
- Dans la tête des usagers il y a souvent confusion entre privatisation et concurrence ; lorsqu'ils pensent concurrence ils disent privatisation ; or une entreprise publique peut très bien être sur un marché concurrentiel et une entreprise privée se trouver en position de monopole (distribution d'eau par exemple).
- Une administration ou une entreprise publique ne peuvent pas se centrer sur sa clientèle cœur de cible. Elles ne sont pas légitimes à « choisir » leur clientèle (cf. loi de Pareto : 20% des clients font 80% du chiffre d'affaires $\Rightarrow$ c'est ceux là qu'une entreprise privée va choisir de choyer).

Différence entre une entreprise marchande de biens et une entreprise de service

- il y a une différence entre une entreprise qui vend un bien et une entreprise qui vend un service ; dans le service il y a une interaction entre le client et le produit. Ainsi, la relation client est plus importante que dans l'achat d'un bien (où la qualité du bien peut compenser la faiblesse du service).