

Xavier Quérat-Hément

*Inclus : le modèle*  
Esprit de Service France®

# L'ESPRIT DE SERVICE

Manager la transformation ou disparaître



Esprit de Service  
FRANCE

EYROLLES

## L'Esprit de Service pour faire de la relation et de l'expérience vécue un avantage concurrentiel

Aujourd'hui, la qualité de service perçue par les clients, les patients ou les usagers est primordiale : chacun relaie à toute sa communauté, et notamment sur les réseaux sociaux, son expérience vécue. Il en va de la réputation de l'entreprise et du bien-être de tous les acteurs de la chaîne.

En conséquence, les démarches « Esprit de Service » se développent. Mais qu'est-ce que l'Esprit de Service ? Quels en sont les leviers et principes d'action ? Comment le mettre en place ? C'est ce que nous explique Xavier Quérat-Hément qui nous montre qu'une vraie culture de service s'appuie sur :

- une culture de service forte,
- le servant leadership,
- l'agilité,
- la constance,
- la coopération,
- l'exemplarité,
- l'innovation,
- l'engagement,
- l'empathie,
- et bien sûr, le sourire...

Cet ouvrage propose les meilleures pratiques de transformation réussies et le désormais incontournable « Modèle Esprit de Service® » : un référentiel global pour développer l'Esprit de Service et au final la performance humaine opérationnelle et économique des entreprises.



**XAVIER QUÉRAT-HÉMENT** (Sciences Po Paris, ENSPTT, ESSEC) est directeur Qualité et Relation client du Groupe La Poste, conférencier et expert APM (Association progrès du management), également président cofondateur, avec une cinquantaine d'organisations et d'entreprises, de l'association Esprit de Service France®. Membre de la Commission Nationale des Services, il a acquis tout au long de son parcours professionnel une riche expérience des projets de transformation orientés satisfaction client.

L'association [Esprit de Service France®](http://www.espritservicefrance.fr), qui réunit des pairs, tous experts de la transformation, des ressources humaines, du management et de la relation client dans les domaines les plus divers, s'est donné pour objectif de faire progresser le sens du service chez chacun, dans le pays tout entier.

[www.espritservicefrance.fr](http://www.espritservicefrance.fr)

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)



# L'ESPRIT DE SERVICE

Éditions Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2016  
ISBN : 978-2-212-56536-2

Xavier Quérat-Hément

# L'ESPRIT DE SERVICE

Manager la transformation  
ou disparaître

EYROLLES

The logo for EYROLLES features the word "EYROLLES" in a bold, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with a small blue dot centered under the letter "O".

*Servir la cause que l'on s'est choisie est assurément la meilleure façon de faire le chemin en gambadant.*

*La vie est belle pour celui qui sait la regarder avec les yeux du cœur.*

*À Baptiste et Virginie qui me rappellent chaque jour la beauté et l'exigence de la construction d'une relation attentionnée au long cours.*

# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	10
PRÉFACE.....	11
PROLOGUE.....	13

## PARTIE 1 QU'EST-CE QUE L'ESPRIT DE SERVICE ?

CHAPITRE 1 – UN MOTEUR DE TRANSFORMATION.....	17
L'esprit de service.....	17
Les différents types de transformation.....	21
CHAPITRE 2 – PANORAMA DU PAYSAGE ACTUEL.....	23
Les services et l'économie.....	23
Une société en voie de réorganisation.....	24
La libération et ses conditions de mise en œuvre.....	24
La transformation par l'entrée du client à l'intérieur de l'entreprise.....	25
La question de la transparence.....	27
Les nouvelles logiques.....	27
Le territoire d'initiative.....	29
La conscience des difficultés.....	30
La frugalité.....	31
De l'importance de l'impulsion hiérarchique !.....	31
De la considération.....	32
La prise en compte du parcours client et le nouveau rôle des managers.....	33
CHAPITRE 3 – CES ENTREPRISES QUI FAVORISENT L'ESPRIT DE SERVICE.....	35
Starbucks ou le tablier vert.....	37
Handelsbanken (Royaume-Uni) ou la relation à l'ancienne.....	38
HSBC ou l'engagement sur les réclamations.....	38
Welcome City Lab.....	39
Air France ou la simplification du parcours digital.....	40
Sephora ou le bon produit au bon moment, au bon client.....	40
Caja Navarra ou la banque éthique.....	41
Shake Shack ou une caméra en ligne pour réduire l'attente.....	41
McDonald's ou les fruits de la digitalisation.....	41
Les Fils à Maman.....	42
Dans la ville de demain, les <i>hubs</i> .....	43

Metro France Cash & Cary .....	44
Un bureau de l'amélioration des services à Montréal.....	45
Cinq projets de start-up innovantes dans le tourisme.....	45
Et le service à la française?.....	46
<b>CHAPITRE 4 – UN NOUVEAU MODÈLE DE MANAGEMENT .....</b>	<b>49</b>
Le modèle.....	49
Les trois dimensions de l'excellence de service.....	50
Le <i>servant leadership</i> .....	52

## PARTIE 2

### LA RELATION AU CŒUR DU SYSTÈME

<b>CHAPITRE 5 – LA RELATION, UNE NOTION COMPLEXE .....</b>	<b>57</b>
De la relation client à la relation.....	57
La relation, qu'est-ce au juste?.....	58
Relation et champ commercial.....	59
Relation et identité.....	60
La notion de lien.....	61
Le don et la relation.....	62
La relation, risque et reconnaissance.....	63
La relation dans la société « liquide » .....	64
Condition humaine, le retour.....	65
Relation et promesse.....	66
<b>CHAPITRE 6 – LA MOTIVATION 3.0.....</b>	<b>67</b>
L'évolution des leviers de motivation.....	68
La dimension humaine avant tout.....	69
<b>CHAPITRE 7 – PARCOURS ET EXPÉRIENCE CLIENT.....</b>	<b>73</b>
Penser la notion de parcours et d'expérience.....	74
La construction de la démarche .....	75
Qu'est-ce qu'une bonne expérience client?.....	77
La simple satisfaction ne suffit plus, il faut enchanter le client.....	78
Comment mesurer l'expérience client .....	79
La valeur business de l'expérience.....	81
Vers l'autonomie du client.....	82
<b>CHAPITRE 8 – LES TRANSFORMATIONS DIGITALES.....</b>	<b>85</b>
Des chiffres prodigieux.....	85
De nouvelles concurrences.....	86
De nouveaux comportements, de nouvelles entreprises.....	87
Les « Tech Titans ».....	88

Une question de culture.....	89
La révolution de l'expérience client.....	89
Quelques exemples.....	91
De la transaction à l'empathie.....	92
<b>CHAPITRE 9 – CONFIANCE, CO-CRÉATION ET OPEN INNOVATION.....</b>	<b>95</b>
La confiance.....	95
Le « co ».....	97
La mesure et sa communication.....	99
La mise en œuvre.....	100
L'open innovation.....	100

### PARTIE 3

## METTRE EN PRATIQUE LA TRANSFORMATION

<b>CHAPITRE 10 – LES ENSEIGNEMENTS DE LA TRANSFORMATION DES BUREAUX DE POSTE.....</b>	<b>105</b>
L'opération.....	106
Le point de départ : le pilote « Contre toute attente ».....	106
Les premiers pas : le recensement des « irritants ».....	107
La double écoute.....	108
Les premières difficultés.....	109
Les premières mesures.....	110
Les visites qualité.....	113
La nature de la mesure.....	114
<b>CHAPITRE 11 – LA TRANSFORMATION : UN MOUVEMENT DE GRANDE AMPLIEUR.....</b>	<b>119</b>
L'Institut européen de stratégies créatives et d'innovation.....	119
SNCF Gares & Connexions.....	120
Leroy Merlin.....	121
John Paul.....	123
Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs.....	124
Le Comité national olympique et sportif français.....	127
La Commission européenne.....	128
Les 12 Coups de Minuit.....	129
Le Lieu du design.....	130
L'Atelier parisien d'urbanisme.....	131
Zambon France.....	132
Spallian et Allô Mairie.....	133
Havas WW Paris.....	134
<b>CHAPITRE 12 – DU DESIGN DE SERVICE AU DESIGN D'EXPÉRIENCE.....</b>	<b>137</b>
Du processus à l'expérience client : la cartographie des parcours clients.....	138

L'exemple de la prise de rendez-vous.....	139
Manager la double expérience du client et du collaborateur.....	140
Le recueil des informations .....	141
La structuration des informations .....	142
L'élaboration de la trame du parcours client existant .....	142
La création de <i>personas</i> .....	143
La co-conception ou le design de l'expérience client cible : l'enjeu du collaboratif.....	144
La sélection des pistes d'innovation en fonction de la stratégie de l'entreprise.....	147
L'expérimentation des nouveaux parcours clients .....	148
L'implication de tous, clients et collaborateurs.....	149
La mesure.....	149
La transformation : le dispositif de gouvernance du management de l'expérience client .....	152

## LE MODÈLE ESPRIT DE SERVICE®

CHAPITRE 13 – MANAGER LA TRANSFORMATION PAR L'EXCELLENCE DE SERVICE.....	157
Qu'appelle-t-on « modèle »?.....	157
La modélisation de l'excellence de service : un enjeu international.....	158
Le modèle Esprit de Service®, une approche opérationnelle renforcée .....	160
Les axes d'action du modèle.....	162
La culture « esprit de service ».....	164
La stratégie « esprit de service ».....	164
Le modèle relationnel et managérial.....	164
Le leadership par le service ou vers un management « esprit de service ».....	165
Fonder l'engagement des collaborateurs sur la réussite de l'expérience collaborateurs.....	166
L'esprit de service, une nouvelle approche RH au service du capital humain .....	167
La compréhension du client comme source de l'action.....	168
Le design et la modélisation de l'expérience client.....	169
Les réseaux de création de valeur du service.....	170
L'innovation, clé de survie de l'expérience client.....	171
Piloter la valeur perçue de l'expérience de service.....	172
CONCLUSION.....	173

## ANNEXES

GLOSSAIRE.....	177
Attitude.....	177
Autonomie (du collaborateur/du client).....	177
Avis de consommateurs .....	177
Co-création.....	177
Client.....	178
Client-collaborateur.....	178
Collaborateur.....	178
Cycle de vie du client.....	178
Design de service.....	178
Émotions.....	179
Enchantement du client .....	179
Engagement du client .....	179
Engagement du collaborateur.....	179
Équilibre des attentions .....	179
Expérience client .....	180
Expérience collaborateur .....	180
Innovation de service.....	180
Irritants .....	180
Management de l'expérience client .....	180
Modèle Esprit de Service®.....	181
Modèle relationnel .....	181
Moment de vérité .....	181
Moment de vérité managérial.....	181
Organisation .....	181
Parcours client.....	182
Phygital .....	182
Principe de management.....	182
Processus .....	182
Qualité.....	182
Réseaux de création de valeur de l'expérience.....	183
Shadowing.....	183
Standards de service.....	183
<b>L'ASSOCIATION ESPRIT DE SERVICE FRANCE.....</b>	<b>185</b>
Une association de référence pour la transformation et le développement.....	185
Une association qui s'engage pour la compétitivité du pays.....	186
Une association de « faiseurs » et de <i>makers</i> .....	187
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>189</b>

# REMERCIEMENTS

---

Je tiens à remercier en tout premier lieu Raphaël Colas et Yves Rajaud pour leur apport décisif dans la rédaction de ce nouveau livre. Je veux également remercier particulièrement Maryse Juranville Georgel pour sa contribution et sa vision prospective. Une aventure exigeante en équipe et en confiance. Merci enfin à Claudine Dartyge et Marie-Cécile de Vienne des éditions Eyrolles pour leur confiance et leurs conseils précieux.

Merci également et naturellement à tous les postiers dont l'action en proximité, partout et au quotidien pour chaque habitant de notre beau pays, m'a largement inspiré.

Merci à la grande famille du service et, en particulier, à toutes celles et ceux qui co-construisent avec moi, avec engagement et simplicité, l'intuition « Esprit de Service France », autour des figures lumineuses de Maryse Juranville Georgel, Raphaël Colas, Élodie Bera, Sylvia Romeo, Sandrine Lefèvre, Guillaume Peter et Hervé Fleury.

# PRÉFACE

---

*Il n'est rien au monde d'aussi puissant  
qu'une idée dont l'heure est venue.*

Victor Hugo

Ce livre de Xavier Quérat-Hément vient donner du sens et de la consistance à cette pensée du poète. Y sont en effet abordés des thèmes aussi essentiels que le service, la coopération dans la société, les solidarités transversales, la confiance, la transformation... et ce, sous un angle moderne et nouveau. Tout cela est primordial car je reste convaincu que lorsque l'on change notre façon de voir les choses, alors ce sont les choses qui changent.

Directeur de la qualité du Groupe La Poste, Xavier est à l'avant-garde de tous ses combats. C'est un acteur engagé dans toutes les initiatives menées. Le but, chaque fois, est d'en améliorer le service et conduire le changement vers plus de qualité, afin de satisfaire toujours plus les clients et rendre la fierté aux collaborateurs. Il représente également La Poste en assurant la promotion de sa politique de service auprès des instances professionnelles de la relation client comme l'AFRC (Association française de la relation client) et des instances patronales tel que le GPS (Groupement des professions de services), groupement membre du MEDEF. C'est d'ailleurs à l'AFRC que nous nous sommes rencontrés. Nos chemins se sont ensuite recroisés à La Poste pour ne plus se perdre et notre communauté d'idées est devenue communauté d'amitié.

Inlassable promoteur et infatigable défenseur de l'idée de service en France, il assure la présidence de l'association Esprit de Service France, créée fin 2014 et dont il est le co-fondateur. Xavier est également co-créateur de la Fête des Services qui vise à faire connaître et reconnaître les innovateurs de services.

Il est pour moi, aujourd'hui, une des voix et un des porte-voix des enjeux de l'esprit de qualité et de service en France, et il reste un instigateur actif de ce modèle. À l'instar d'un grand cru de Saint-Estèphe, sa devise pourrait être «Qualité est ma vérité».

J'ai un réel plaisir à préfacier ce livre car Xavier fait partie des « bataillons précurseurs » de cette notion fondamentale de *service*. Il a très vite compris que, si le *xx<sup>e</sup>* siècle a été celui de l'industrie, le *xxi<sup>e</sup>* sera celui du service... ou ne sera pas !

Quoi de plus beau en effet que de rendre service, que d'être au service d'une cause, de l'autre, des autres. Chez Positive Planet, fondation dont je suis le directeur général, j'essaie de rendre service aux jeunes générations en leur donnant les moyens d'accéder à la dignité sans dépendre de la charité. J'ai en effet fait mienne cette maxime de Confucius : « Quand un homme a faim, mieux vaut lui apprendre à pêcher que de lui donner un poisson. »

Si en effet le second acte relève de la charité, le premier fait appel à la dignité. Oui, je crois que la réponse à un monde qui se globalise et se numérise à chaque instant se trouve dans un management qui se doit de développer l'autonomisation des collaborateurs, de capitaliser sur des valeurs fortes et incarnées dans l'entreprise, et qui doit prendre à chaque moment le point de vue de toutes les parties prenantes.

C'est grâce à la prise de conscience de cette irréversible évolution de l'économie que naîtront des formes nouvelles d'organisation fondées sur la liberté et la responsabilité des acteurs économiques. Le temps où les gens d'en haut décidaient et ceux d'en bas exécutaient est définitivement révolu ; celui où l'on pense en haut et où l'on fait en bas est fini ; celui où planification et exécution sont séparés est mort.

Désormais, il nous faut penser le management en termes de subsidiarité. Elle n'est certes pas une délégation. C'est bien plutôt un changement de regard et de posture. La subsidiarité consiste en un ajustement. Dans ce management, toute personne à un niveau supérieur se met au *service* du niveau inférieur. Il s'agit donc de se mettre au service de l'autre mais aussi de lui faire confiance, de le responsabiliser.

Ainsi, la subsidiarité, c'est croire que toute décision doit être prise par le niveau qui est en capacité de le faire et non plus uniquement par le niveau supérieur. Car, ainsi que l'exprime poétiquement Antoine de Saint-Exupéry dans *Citadelle* (chap. LXXV) : « Créer le navire ce n'est point tisser les toiles, forger les clous, lire les astres, mais bien donner le goût de la mer qui est un, et à la lumière duquel il n'est plus rien qui soit contradictoire mais communauté dans l'amour. »

N'est-il pas vrai en effet que tous ceux qui veulent naviguer sont traversés par le même souffle, le même désir : celui du large, des grandes découvertes et des grandes avancées ? Et n'est-il pas également vrai que les navigateurs se définissent par cette forte confiance en les hommes et en l'« à-venir » ? Car, oui, je crois qu'aucun homme n'est démuné pour rendre le monde meilleur.

Thierry Chamouton  
Directeur général de la Fondation Positive Planet  
[www.positiveplanet.ngo](http://www.positiveplanet.ngo)

# PROLOGUE

---

Ce livre est le fruit d'expérimentations concrètes et de la co-construction réalisée au sein de l'association Esprit de Service France, qui réunit plus de cinquante organisations publiques et privées.

Née le 10 décembre 2014, l'association Esprit de Service France s'est créée sur le constat qu'un nombre croissant d'organisations s'engage aujourd'hui dans un management de l'expérience client qui vise à réenchanter la vie quotidienne des consommateurs. Pour les accompagner et faire de la France une référence dans l'excellence du service, l'association Esprit de Service France se veut un *do tank* de la dynamique service. Au travers de groupes de co-développement interentreprises, de colloques, d'échanges interentreprises, d'interventions en universités et grandes écoles, la démarche « Esprit de Service » soulève de plus en plus d'intérêt comme approche globale répondant au besoin de transformation du modèle de management des organisations.

La création de l'association Esprit de Service France est venue ainsi répondre à la volonté de très nombreux acteurs de participer à la mobilisation collective nécessaire sur l'esprit de service face aux enjeux auxquels sont confrontés nos marchés et nos organisations, qu'elles soient privées ou publiques.

Cela nous a permis de concrétiser une intuition : celle que le travail en profondeur et quotidien que nous avons effectué au sein du Groupe La Poste pouvait faire écho dans d'autres entreprises ; et le fait d'avoir été rejoints par plus d'une cinquantaine d'entre elles nous a confortés dans notre idée : l'esprit de service fait sens et parle de plus en plus aux organisations.

Par ailleurs, il a paru important de mettre en avant l'excellence du service « à la française » et d'intégrer une dimension nationale à l'esprit de service. Au-delà du travail que chacun effectue au sein de son entreprise, l'esprit de service peut en effet se répercuter au niveau national, dans un cercle vertueux. On peut parler à ce sujet de position politique, dans l'acception pure du terme : améliorer le sens du service

en France c'est améliorer l'attractivité, l'image et la compétitivité de notre pays au niveau global.

La volonté de l'association est ainsi d'encourager et de faire mieux connaître ce discours sur l'excellence en France, comme une autre façon de gagner en compétitivité. Le tout en apportant des pistes aux entreprises qui se sentent concernées, en diagnostiquant leur sens du service, leur management et l'ensemble de leur travail sur les parcours clients. L'association se veut aussi une structure de formation, voire de conseil sous la forme, par exemple, du co-développement.

Grâce aux travaux menés au plan européen pour créer une norme sur l'excellence de service et la rédaction du *Modèle Esprit de Service*, modèle de management innovant et reconnu, l'association contribue à élaborer des réponses opérationnelles aux besoins de transformation qui se font de plus en plus sentir dans les organisations.

Par ailleurs, ce livre doit aussi beaucoup à l'Apm, l'Association Progrès du management<sup>1</sup>. Chaque mois, des dirigeants y mêlent leur action à la réflexion de consultants et d'universitaires, voire d'intervenants du monde des arts et de la culture, pour des approches analogiques des questions de management. Ces dirigeants et ces managers visent à développer conjointement et de manière synergique, projets économiques et projets humains. Cette confrontation de l'expertise et de l'expérience trouve toute sa place dans un livre qui est l'œuvre d'hommes de terrain et d'action. Il faut d'ailleurs noter que ces réflexions que nous avons souvent présentées dans les clubs Apm prouvent que leur contenu convient de manière très pratique et concrète aux entreprises de taille moyenne et aux PME.

Enfin, au-delà du développement de la performance des entreprises, nous entendons tous participer au développement de l'esprit de service comme levier de compétitivité de la France et de Paris dans les grands défis que le pays et sa capitale ont à relever : Euro 2016, candidature aux jeux Olympiques Paris 2024, Exposition universelle 2025, autant d'événements pour lesquels l'esprit de service de chaque citoyen sera la clé de voûte de l'enchantement de visiteurs venus du monde entier vivre une expérience unique : celle de l'excellence de service à la française.

C'est aussi l'ambition de ce livre que d'y contribuer !

---

1. L'Apm, créée en 1987 par Pierre Bellon, rassemble des dirigeants francophones d'entreprises de plus de dix salariés. Ces dirigeants s'engagent à se perfectionner dans le but de faire progresser durablement leur entreprise. Ce réseau international, structuré en clubs, est indépendant et apolitique. Il n'est pas un réseau d'affaires. Creuset d'idées et d'expériences managériales, l'Apm ne prend pas parti et ne se fait pas l'expression d'opinions. Elle compte aujourd'hui 6 700 adhérents francophones, 340 clubs dans 21 pays et 350 experts.

# PARTIE 1

## QU'EST-CE QUE L'ESPRIT DE SERVICE ?



# CHAPITRE 1

# UN MOTEUR

# DE TRANSFORMATION

## L'esprit de service

Quel est le rapport entre un garçon de café peu avenant et un formulaire d'inscription qui ressemble à un labyrinthe? Qu'est-ce qui rapproche un « Welcomer » du « covoiturage »? Comment un simple sourire à l'aéroport Roissy-Charles-de-Gaulle pourrait, tel l'effet papillon, relancer l'attractivité de notre pays? Pourquoi l'écoute et la compilation des commentaires sur un forum Internet pourraient améliorer, par exemple, l'organisation d'un parcours client? Toutes ces questions trouvent une réponse dans l'esprit de service.

L'esprit de service est partout dans notre vie quotidienne, du moins pourrait-il s'y trouver, car, nous le savons bien, il en est parfois terriblement absent! Par sa fécondité, ce modèle peut devenir le moteur de la transformation des entreprises et sans doute aussi de la transformation globale, sociale et économique que nous vivons et à laquelle aspirent les nouvelles générations. Le monde change!

• PAR SA FÉCONDITÉ, CE MODÈLE  
• PEUT DEVENIR LE MOTEUR DE  
• LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES  
• ET SANS DOUTE AUSSI DE  
• LA TRANSFORMATION GLOBALE, SOCIALE  
• ET ÉCONOMIQUE QUE NOUS VIVONS.

Ainsi, de nouveaux usages voient le jour. Et qui dit nouveaux usages, dit création d'activités. Des entreprises naissent et créent de nouveaux emplois. Un exemple, parmi d'autres : celui de BlaBlaCar. Internet ayant rendu possible une organisation souple et efficace du covoiturage, l'entreprise BlaBlaCar a émergé pour offrir ce

service. Elle fait aujourd'hui partie des leaders mondiaux. En quelques années, la petite start-up a ouvert des bureaux un peu partout sur la planète. Le monde des services est en pleine ébullition et profite des nouvelles opportunités offertes par le secteur des TIC et l'économie du partage. C'est une opportunité à saisir pour les entreprises et pour le pays tout entier. Certes la concurrence est et sera rude, mais les enjeux sont considérables et la conquête de nouveaux marchés se fera à ce prix et à celui de l'innovation.

L'économie devient service. Or, le service est relation, et la valeur est déterminée par la perception de la qualité de cette relation par le client. À travers l'usage, l'expérience, le bouleversement numérique, c'est la relation même qui se transforme. Mais, « relation » oblige, l'esprit de service dépend aussi de l'attitude du client. Si le client est roi, il participe également au service qu'il attend et en est d'une certaine façon « responsable ». Prenons l'exemple du temps d'attente d'un voyageur dans un aéroport. On estime aujourd'hui ce temps à une ou deux heures. Cela fait de l'aéroport un lieu de vie éphémère pour les passagers, auxquels s'offrent de nombreuses opportunités pour passer le temps (travail, divertissement, shopping, restauration...). Si les services physiques disponibles dans l'aéroport sont toujours fréquentés et appréciés, il n'en reste pas moins que les voyageurs sont de plus en plus connectés et pourront ainsi profiter du temps d'attente pour travailler (58 % d'entre eux voyagent pour motif professionnel), ou se divertir sur leurs tablettes ou smartphones personnels. Le besoin en Wi-Fi qualitatif et gratuit est primordial : l'aéroport Roissy-Charles-De-Gaulle a donc mis en place plus de 2 000 bornes d'accès. Autre chiffre intéressant : 26 millions de bagages par an seraient retardés ou égarés. Grâce aux services de localisation, il sera désormais possible de suivre son bagage en permanence, service plébiscité par plus de la moitié des voyageurs. De même, les drones, souvent décriés comme empiétant sur la vie privée, représenteront un atout majeur pour la sécurité des aéroports. Ils sont plusieurs à survoler les aéroports de Paris à une trentaine de mètres du sol. Un équipement ultra-connecté qui augmente la qualité de service des aéroports et permet aux voyageurs de ne plus les considérer seulement comme un lieu de passage, comme le montrent les travaux menés par l'association Esprit de Service France sur l'accueil des touristes étrangers à Paris.

Pour aller plus loin, le temps d'attente peut même être un atout majeur. Plusieurs pistes sont à étudier : réduire ce temps, en jouant sur le multicanal par exemple (*click & collect*, bornes libre-service, etc.); le transformer, en organisant l'attente de manière à ce qu'elle paraisse plus logique et travaillée; l'occuper, en donnant

son avis, en testant de nouveaux services, en consultant l'ensemble de la gamme de services ; enfin le valoriser de diverses manières. Attendre peut donc parfois rendre le service plus agréable et ainsi transformer la relation client, voire même fidéliser la clientèle. Là encore, l'esprit de service !

ATTENDRE PEUT DONC PARFOIS RENDRE  
LE SERVICE PLUS AGRÉABLE ET AINSI  
TRANSFORMER LA RELATION CLIENT, VOIRE  
MÊME FIDÉLISER LA CLIENTÈLE.

Autre exemple : face à AirBnB, les hôtels de luxe doivent redoubler d'efforts. Ils craignent la montée en puissance des services de particulier à particulier. Pour eux, ces nouveaux services correspondent à une forme de concurrence déloyale et renforcent la crise qu'ils connaissent. On sait que le chiffre d'affaires des palaces est en baisse. La clientèle familiale, par exemple, fuit de plus en plus les hôtels pour aller vers des solutions moins onéreuses. S'appuyant sur des arguments économiques et juridiques, les hôtels de luxe pointent du doigt le traitement fiscal et réglementaire avantageux dont bénéficierait AirBnB. La plate-forme communautaire, elle, se défend en montrant qu'elle se situe sur un segment de marché différent, très éloigné de la qualité du service haut de gamme des palaces. Pour faire face à ce type de compétition, les palaces tentent ainsi de rénover leurs infrastructures, d'améliorer leur service à la clientèle en visant l'excellence de service, pour une expérience client marquante, différenciante, irréprochable. Ainsi le Grand Hôtel Hyatt de Melbourne offre-t-il à ses clients réguliers la possibilité de laisser leurs bagages à l'hôtel. Entreposés en sécurité, le client les retrouvera dans sa chambre à son prochain passage !

Bien entendu, cette émergence de l'économie du partage suscite des débats concernant la concurrence. Elle n'en reste pas moins un moteur de la recherche de l'esprit de service chez les grands acteurs de l'économie, les obligeant à se recentrer sur le client pour rester dans la course<sup>1</sup>.

Ces quelques exemples visent à montrer le bouleversement et les données nouvelles de l'esprit de service. Bien sûr, la notion de service n'est pas neuve dans l'entreprise. On se souvient du succès du livre *Service compris*<sup>2</sup>. Si, aujourd'hui, la notion de service prend ces dimensions nouvelles, ce n'est pas seulement comme un « plus », mais c'est parce qu'elle est au cœur de la transformation nécessaire de l'entreprise, dans le but d'accroître sa différenciation, son attractivité et sa compétitivité.

1. Xavier Quérat-Hément, « Faisons de l'esprit de service le fer de lance de la Marque France », *La Tribune*, 4 septembre 2014.

2. Philippe Bloch, Ralph Habadou, Dominique Xardel, *Service compris : les clients heureux font les entreprises gagnantes*, Marabout, 2000.

## Mot-clé

*L'esprit de service* est un ensemble de valeurs, de comportements clés et de compétences qui permettent de développer, dans la durée, l'excellence de la relation avec le client, entre managers et collaborateurs et entre métiers et services au sein de l'entreprise. Cette relation est fondée sur la confiance, le professionnalisme et l'engagement des équipes. C'est un levier de création de valeur et de différenciation concurrentielle. C'est un véritable modèle de management. Sa mise en œuvre constitue un projet stratégique de transformation de l'entreprise.

Dans un contexte où la relation devient le levier majeur de différenciation, l'esprit de service constitue un modèle de management de la relation de service dans toutes ses dimensions, modèle fondé sur des concepts opératoires que nous développerons plus loin, comme le parcours client, l'équilibre des attentions, l'écoute des parties prenantes et la co-construction. L'esprit de service développe une approche globale

**L'ESPRIT DE SERVICE DÉVELOPPE  
UNE APPROCHE GLOBALE DE  
L'EXPÉRIENCE CLIENT ET DE CELLE DES  
COLLABORATEURS.**

de l'expérience client et de celle des collaborateurs, améliorée en continu par l'innovation et le design de service, pour répondre aux usages et aux fonctionnalités attendus dans le cadre général des moments de vie et des parcours client.

Il repose sur un pilotage intégré de la chaîne de valeur du service, mesurant les mêmes dimensions dans les relations internes et externes (simplification, personnalisation, considération, satisfaction, recommandation, fidélisation, engagement...) et leur impact sur la performance.

L'esprit de service s'appuie sur la traduction opérationnelle des valeurs de l'entreprise dans un ensemble d'attitudes, de compétences et de comportements clés. Levier privilégié d'alignement stratégique et de développement de la confiance et de la coopération entre toutes les parties prenantes, l'esprit de service permet de construire durablement une relation client différenciante.

Il s'agit bien d'un modèle de management. Management de la relation et de la qualité du service, ce modèle impose sa nécessité dans le cadre des mutations actuelles de l'économie des services et des défis lancés chaque jour à la dimension humaine de la relation par les bouleversements engendrés par le numérique (*share economy*, avis de consommateurs, communauté de clients, digitalisation des relations, *big data*...). Il en formalise les composantes (l'enjeu de la confiance, de l'engagement, des attitudes service comme traduction opérationnelle des valeurs, la mesure, la reconnaissance...)

et dresse un aperçu des méthodes et outils (le design de service, la cartographie des parcours client, l'élaboration de référentiels...) ainsi que des mesures (NPS, taux d'effort...) : autant de concepts et de méthodes qui font l'objet de ce livre.

## Les différents types de transformation

Dans une note de réflexion, Maryse Juranville, de la BPCE, nous aide à réfléchir sur la notion de transformation. Pour elle, la révolution par l'esprit de service offre de nouvelles opportunités pour les entreprises. Pour comprendre son impact, elle distingue cinq types de transformations : les transformations culturelles, générationnelles, digitales, organisationnelles et managériales.

La *transformation culturelle* est engendrée par la pression, économique, sociale et sociétale, et conditionne les mutations culturelles internes et externes des entreprises. C'est ainsi qu'un Richard Bronson, fondateur de Virgin, affiche son ambition d'être « au service de » en « réinventant la manière de vivre et de travailler pour devenir une force de bien ». De la même manière, la culture de service et les valeurs sont un des filtres essentiels du recrutement chez AirBnB.

La *transformation générationnelle* concerne les jeunes entre 20 et 35 ans. C'est la génération Y. Elle constituera 50 % des effectifs au travail en 2020 et 75 % en 2025. Ce qu'ils veulent, c'est être responsabilisés. Ils aiment le travail en équipe, le « fun » et les communautés. Demandeurs de feedback, ils veulent être acteurs de leur développement. Mélant vie personnelle et professionnelle, ils ne sont pas fidèles et rêvent de créer une start-up ! Mais, face aux générations montantes, les aînés restent de plus en plus actifs et plus longtemps, et l'on trouvera souvent quatre générations au sein d'une même entreprise. Ainsi, le management fera de plus en plus face à des groupes sociaux multigénérationnels, vis-à-vis desquels il lui faudra trouver de nouvelles formes de liens.

LE MANAGEMENT FERA DE PLUS EN PLUS FACE À DES GROUPES SOCIAUX MULTIGÉNÉRATIONNELS, VIS-À-VIS DESQUELS IL LUI FAUDRA TROUVER DE NOUVELLES FORMES DE LIENS.

La *transformation digitale* entraîne quant à elle un changement brutal de paradigme en matière d'innovation technologique. Le consommateur se mue en « consom'acteur ». Il veut interagir avec les marques, disposer de leurs produits et services en temps réel et sur tous ses terminaux, imposant ainsi une réactivité et une flexibilité toujours plus grandes aux entreprises. Il devient indispensable pour l'entreprise de s'ouvrir à l'intelligence collective de son écosystème : celle de ses collaborateurs, de ses clients, de ses partenaires, de ses fournisseurs... Pour B.K. Yoon, PDG de

Samsung Electronics, « cette nouvelle ère de super-connectivité va améliorer tous les aspects de notre vie... L'Internet des objets connectés à notre service n'est pas une mode, c'est déjà une réalité ».

La *transformation organisationnelle* est en quelque sorte la conséquence des transformations précédentes. La performance de l'entreprise sera liée à sa capacité de réaction face à elles. La gestion des compétences, la conduite du changement, le recrutement de talents, la fidélisation des salariés, la mobilité des ressources humaines, l'anticipation des métiers de demain, les nouveaux modes de travail (à distance et autres) ou de collaboration deviennent dans ce contexte des enjeux majeurs. L'exemple de Pernod Ricard, entreprise centenaire, est intéressant à cet égard. Dès sa création, Pernod Ricard comptait déjà des « communautés » (des « tribus ») réunies autour de « passions » – la tauromachie ou le rugby par exemple. Ces communautés ayant perdu de la vigueur avec l'internationalisation de l'activité, l'entreprise s'est attachée à les recomposer, grâce au numérique !

La *transformation managériale* concerne au premier chef (c'est le cas de le dire) les processus décisionnels. Malgré les mutations de l'environnement, ils restent souvent identiques et c'est toujours le « chef » qui décide. Si Taylor, Fayol ou Drucker étaient encore parmi nous, ils s'étonneraient de constater que leurs modèles sont encore d'actualité alors que le monde a considérablement changé. La raison en est simple : il est difficile de remettre en cause ce que l'on considère comme une vérité absolue. Penser autrement, c'est forcément prendre un risque. Le rôle des managers évolue. Leurs compétences ne seront plus jugées à la taille de leurs équipes. Ils accorderont plus d'autonomie à leurs collaborateurs et apprendront à les faire participer, avec des leviers simples : confiance, engagement, bien-être, agilité, collaboration et créativité. Cette logique d'autonomisation pourrait conduire les individus à se passer du manager ; mais les managers ne seront pas pour autant totalement absents. Le manager doit redéfinir son rôle en devenant le garant des règles de fonctionnement au sein du groupe. Ainsi, chez Leroy Merlin, la stratégie est élaborée avec les salariés par le biais de nombreuses rencontres intégrées dans une démarche intitulée « Vision », et chaque collaborateur se sent de cette manière concerné par la réalisation des projets.