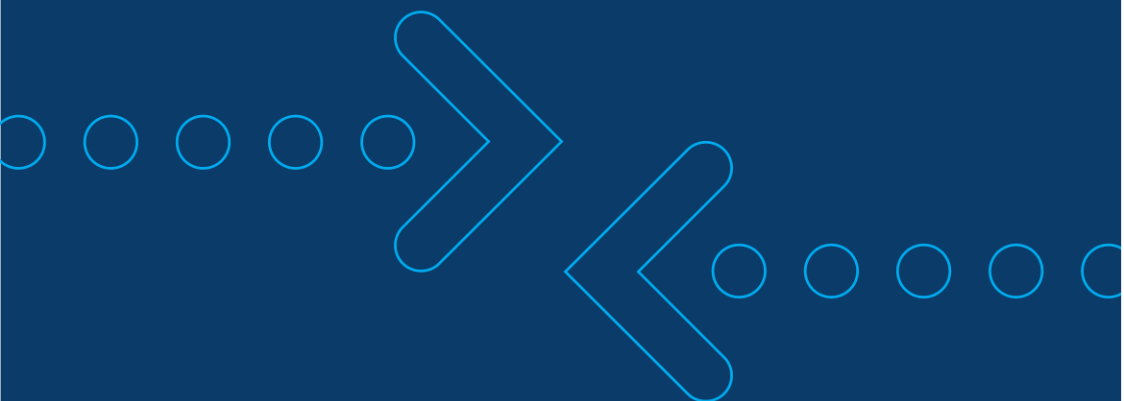


Customer Meaningful Quality Management

Sens de la Gestion de la Relation Client



CMQM

SGRC

Harry Vieujo

Table des Matières

INTRODUCTION	11
Partie 1 - TRAJECTOIRE & BILAN	15
▶ Parcours	
Partie 2 - DÉFINITION & GENÈSE DE LA METHODE	21
▶ Customer	
▶ Fair Management	
▶ Customer Relationship Management	
▶ Total Quality Management	
▶ Revenue Optimization	
Partie 3 - LES PRINCIPES	27
3.1- WORKFORCE & IMPACTS	29
▶ Dénomination & Visibilité	
▶ Analyse & Outils de référence	
▶ Management Référent	
▶ Résultante	
▶ Enjeux Sociétaux	
▶ Attentes des salariés	
▶ Generational Theory	
▶ Outils & Actions	
3.2- LINE MANAGEMENT & IMPLICATIONS	41
▶ Expectation Line	
▶ Motivation Line	
▶ Action & Nécessité	
▶ Projection & Objectif Line	
▶ Outils & Action - Management Bienveillant	
▶ Enjeux & Impact	

3.3- IMPACT & RESULT ON CUSTOMERS	47
▶ La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)	
▶ Caractéristiques des Millenials	
▶ Consumérisme Politique	
▶ Repositionnement Client	
▶ Purpose Driven - Outil & Moyen	
▶ Analyse	
3.4- CODE OF ETHIC	57
▶ Principes	
▶ Organisationnel	
▶ Enjeux	
▶ Corporate social responsibility	
▶ Les nouvelles attentes des salariés	
Partie 4 - LES PARAMÈTRES	63
4.1- QU'EST CE QU'UN CLIENT?	65
▶ Dans l'économie	
▶ Dans l'histoire	
▶ Ses besoins	
▶ Equation de la Satisfaction client	
4.2- QU'EST CE QUE LE TRAVAIL ?	68
▶ Au sens économique	
▶ Aux Origines	
▶ Perception & Ressenti	
▶ Implication	
▶ Dommage	
4.3 - FAIR MANAGEMENT	72
▶ Contexte	
▶ Attendu	
▶ Principes & Doctrine	
▶ Management des projets	
▶ Charte du management équitable	
▶ Modèle SCARF	
▶ Analyse	
4.4 - TOTAL QUALITY MANAGEMENT	79
▶ Doctrine	
▶ Les 14 points de W.Edwards Deming	
▶ Les principes de la qualité	

4.5 - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	84
▶ Historique	
▶ Composante du CRM	
▶ Intégration du CRM dans la stratégie d'entreprise	
▶ Processus relationnel	
▶ Principe d'efficacité organisationnelle	
▶ Processus technologique	
▶ Avenir & Tendance du CRM	
4.6 - REVENUE OPTIMIZATION	94
▶ Principe de Pareto 80/20	
▶ Action & Stratégie	
▶ Culture du Revenue Management	
▶ L'expérience client	
▶ La fidélisation	
▶ La concurrence	
Partie 5 – VALEUR & ORIENTATIONS	99
5.1 – ÉCOUTE & COMMUNICATION	101
▶ Savoir écouter pour être entendu	
▶ Faire sens	
▶ Faire preuve de transparence	
▶ Soft Skills	
▶ L'écoute active	
▶ Emotional Quotient - EQ	
5.2 - LE MANAGEMENT INTERCULTUREL	106
▶ Modèle Hofstede	
▶ Différences culturelles	
▶ Enjeu Stratégique	
▶ Modèle Lewis	
▶ Le fait Religieux - Importance & Enjeux	
▶ Mouvements Actuels & Impact	
CONCLUSION	115
BIBLIOGRAPHIE	119

Introduction

En 1975, le théoricien Américain, Richard Bagozzi énonce pour la première fois le concept de marketing comme « processus renouvelé d'échanges entre un acheteur et un vendeur », avançant implicitement la problématique de l'évolution de cette relation dans le temps.

Cela devient le Customer Relationship Management (CRM), ou Gestion de la Relation Client (GRC) qui est l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les envies et les attentes des clients et des prospects, afin de les fidéliser et de les satisfaire en leur offrant ou en leur proposant des services. Le CRM vise tout d'abord à mettre le client au centre de l'entreprise et correspond à une incorporation de la technologie provenant des processus transversaux de la vente, le marketing et le service clients dans le but d'automatiser et d'améliorer la gestion de la relation avec le client.

Le CRM cherche à développer une relation en étant davantage à l'écoute des clients afin de répondre à la spécificité des besoins de chacun d'entre eux et ainsi de les fidéliser. De ce fait, le CRM vise à développer des outils technologiques qui permettent d'acquérir de l'information afin de permettre à l'entreprise d'adapter sa stratégie en vue d'optimiser son CA et de baisser ses coûts d'exploitation. Il est considéré comme « un processus permettant de traiter tout ce qui concerne l'identification des clients, la constitution d'une base de connaissance sur la clientèle, l'élaboration d'une relation client et l'amélioration de l'image de l'entreprise et de ses produits auprès du client ».

Au milieu des années 1990 est mis en avant l'un des concepts centraux de la relation avec le client et l'un de ses principaux intérêts : la rentabilité accrue qui résulte d'une relation mutuellement profitable lorsque celle-ci perdure. Ce qui correspond, pour les deux parties en relation, à multiplier de la valeur par de la durée.

Au début des années 2000 la démultiplication des réseaux de communication via internet, rend le client acteur et le place en position dominante, en capacité de s'informer en temps réel, de comparer et d'identifier son champ du possible.

De plus, le marché concurrentiel oblige les entreprises à s'adapter, être force de proposition pour gagner des parts de marché, et rester compétitives.

Nous sommes face aujourd'hui à un nouvel enjeu, le Monde de l'Entreprise doit répondre aux attentes de ses salariés qui veulent trouver un sens à leurs actions et au vivre ensemble.

Nous devons leur apporter un juste équilibre entre vie privé et vie professionnelle, être en accord avec leurs préoccupations, management bienveillant, égalité des chances, respect de l'individu, reconnaissance des minorités, etc...

Les salariés veulent être considérés comme des partenaires à part entière et non plus comme des outils décérébrés d'une entreprise toute puissante et décisionnaire de leur vie.

Ils attendent du Monde de l'Entreprise une plus grande responsabilité en adhérant à leurs valeurs, en répondant aux enjeux sociétaux, en termes de climat, de justice sociale et d'équité.

Le Customer Meaningful Quality Management (CMQM) ou Sens de la Gestion de la Relation Client (SGRC) est un changement de paradigme qui repositionne le salarié au centre du projet managérial et lui permet de trouver du sens et de répondre à ses attentes.

C'est par l'épanouissement des salariés, qui sont le cœur de nos structures commerciales que nous répondrons au plus juste aux attentes de notre clientèle et que nous atteindrons l'excellence de la gestion de la relation client.

En associant le Fair-Management au Customer Relationship Management, nous recréons « le chaînon manquant » ; en englobant dans son ensemble tous les paramètres de l'entreprise, attendu que nous ne pouvons plus nous contenter d'édicter des normes, de mettre en place des protocoles déconnectés de la base et en inadéquation avec la réalité d'aujourd'hui.

Ce qui gouverne les commerciaux et les stimulent, est la soif de la réussite, la volonté de gagner et l'ambition chevillée au corps. L'ADN du personnel du Monde de l'Hospitalité est la passion qui les anime et la poursuite de l'excellence qui est leur raison d'être.

Lorsque ces éléments ne sont pas au rendez-vous, nous devons les créer en donnant un sens à la vie de nos employés, en leur apportant les conditions d'un épanouissement individuel.

Pour leur permettre de trouver leur place dans notre société, par la reconnaissance, la quiétude, en les assurant de la place stratégique qui est la leur au sein de l'entreprise.

En leur rappelant qu'ils font partie d'un projet commun et ne sont pas des invisibles mais des indispensables ; des nécessaires sans quoi rien n'est possible.

Ce n'est qu'en remportant l'adhésion des salariés par la place que nous leur accorderons et grâce au lien que nous créons avec eux pour faire sens, qu'ils aimeront nos clients et les traiteront comme nous l'attendons.

En Homme debout, apaisé et fier, ils développeront l'Esprit Corporate et participeront à la réussite entrepreneuriale.

« Employees who believe that management is concerned about them as a whole person, not just an employee, are more productive, more satisfied, more fulfilled. Satisfied employees mean satisfied customers, which leads to profitability. »

Anne M. Mulcahy, former CEO of Xerox

Parcours

Ce qui a mûri ma réflexion et qui m'a amené à concevoir une approche différente du Customer Relationship Management vient de mon parcours professionnel, de plus de trente ans en Management Général, dans les domaines de la vente et de l'hospitalité.

J'ai appris le management en exerçant dans le TimeShare ou Multipropriété en France et à l'international, dans l'Hexagone à Deauville, en Belgique à Mons, en Espagne sur la Costa del Sol, aux Îles Baléares à Ibiza, dans les Caraïbes, etc...

Ma fonction et mon objectif étaient de mettre en place une structure commerciale pour vendre des semaines d'hébergement au travers de baux emphytéotiques. J'engageais et manageais une centaine de personnes, en commençant par une quarantaine de commerciaux que je dirigeais avec autant de téléconseillers ou d'enquêteurs de rue pour fixer les rendez-vous prospects (300 prospects semaine) ainsi qu'un service administratif & juridique pour finaliser les contrats de vente.

Ces structures commerciales avaient pour but de proposer des semaines de vacances en multipropriété échangeable dans le monde entier au travers de Bourse d'Echange, «Resort Condominium International & Interval International.» comprenant 6 300 destinations dans 110 pays au travers de Résidences Hôtelières telles que Hilton, Sheraton, Pullman, Four Seasons, Pierre & Vacances, Holiday Inn, etc...

La Gestion de la Relation Client était au centre de notre action, nous ne proposons pas un produit déjà formaté aux normes intangibles mais adaptions notre produit aux attentes de nos clients, pour répondre en tout point à leurs souhaits et leur offrir des vacances sur-mesure.

C'est dans ce cadre que j'ai été recruté pendant près de dix ans, pour ma capacité à mettre en place ce type de structures, les faire prospérer et les dupliquer. En tant que Marketeur, je recrutais, manageais des équipes dans le but d'une recherche permanente et constante de progression sans fin de chiffres d'affaires.

« Sky is the limit »

J'ai compris très tôt qu'il me fallait créer du lien, faire sens avec les hommes et les femmes que je dirigeais et que cela représentait le socle de la réussite. Faire corps avec eux en leur permettant de s'épanouir, d'être fier de faire partie d'une histoire commune en n'omettant jamais de leur rappeler qu'ils nous étaient essentiels et en les remerciant d'être à nos côtés chaque jour.

Cette expérience qui m'a révélé, a fait de moi un manager en capacité de vendre tout produit ou concept et m'a amené à savoir définir la stratégie nécessaire pour développer une structure commerciale, conscient de mes forces et de mes faiblesses. J'ai appris à conduire des Hommes, dans le but de les guider pour leur permettre de révéler le meilleur d'eux-mêmes dans la recherche d'un bénéfice commun.

*« Leadership is the cornerstone
of the management's success »*

Le Monde de l'Hospitalité m'a permis de développer et d'affiner ma perception de ce qu'était un client, de ce qu'il représentait au sens étymologique, sociétal ; son rôle prégnant dans notre économie et clivant dans notre imaginaire collectif.

L'Hospitalité de luxe vous apprend à considérer le client comme votre unique centre d'intérêt, à en faire la raison de toutes vos attentions et préoccupations. La recherche de l'excellence en toute chose permet d'amener le personnel à se dépasser quotidiennement dans une volonté de performance et une exigence de recherche personnelle.

La passion qui anime les hommes et les femmes en Hospitalité, permet malgré un management vertical, très hiérarchisé et autoritaire, d'atteindre la quintessence de la satisfaction client et d'ériger le Customer Relationship Management en totem, inviolable, incontournable, immuable ; en un prérequis qui est devenu le socle de cette Corporation.

*« Daily ripples of excellence -over time-
become a tsunami of success »
Robin Sharma*

Mon expérience de Management Général en Chine plus précisément à Shanghai lors d'une ouverture pour les Chefs Jacques & Laurent Pourcel a ébranlé mes certitudes sur le rapport à l'autre, en tant qu'individu, en termes de culture et de rapport civilisationnel.

Le management Chinois est hautement autoritaire tourné vers le collectif, seules comptent l'harmonie et la recherche du consensus. Les employés s'interdisent tout type de contestation et l'individu s'efface au profit du collectif.

Cependant le staff a besoin de trouver un sens à sa vie, tant professionnelle que personnelle pour un épanouissement qu'il juge vital pour son équilibre.

Ils attendent du management le respect, de la reconnaissance et faire corps avec l'entreprise. En contrepartie, ils offrent loyauté, esprit corporate sans faille et recherche de l'Excellence pour la réussite de l'entreprise.

Dans une économie de marché en pleine mutation, les Hommes du plus grand pays d'Asie, leader économique mondial, ne désirent qu'une chose et cela sans concession aucune : « être heureux » .

Cette expérience a changé ma perspective du management, m'a appris l'humilité et m'a permis de réaliser la valeur intrinsèque de l'individu au sein de l'entreprise, socle de la réussite managériale.

Depuis lors, que ce soit à la tête des services de restaurant de l'Institut du Monde Arabe, au Pavillon LeDoyen avec le Chef Yannick Alléno ou pour la création de la restauration sur-mesure de l'Université du Groupe Thales, ma pratique du management m'a porté à la même réflexion et analyse.

Je devais tenir compte d'un autre élément pour performer le Customer Relationship Management et en optimiser l'impact : mettre en place les mécanismes pour entraîner volontairement nos collaborateurs sur cette voie pour qu'il se l'approprient et en deviennent acteur.

*« Motivate them, train them, care about them, and make winners
out of them... they'll treat the customers right.
And if customers are treated right, they'll come back »
J. Willard Marriott*

Customer Meaningful Quality Management

Sens de la Gestion de la Relation Client

Le **Customer Meaningful Quality Management** (CMQM) ou Sens de la Gestion de la Relation Client (SGRC) est un changement de paradigme qui repositionne le salarié au centre du projet managérial et lui permet de trouver du sens et de répondre à ses attentes.

C'est par l'épanouissement des salariés, qui sont le cœur de nos structures commerciales que nous répondrons au plus juste aux attentes de notre clientèle et que nous atteindrons l'excellence de la gestion de la relation client.

« Votre travail va occuper une grande partie de votre vie, et la seule façon d'en être vraiment satisfait est d'y faire du bon travail. Et le seul moyen de faire du bon travail, c'est d'aimer ce que vous faites. »

Steve Jobs

« Là où il se trouve une volonté, il existe un chemin. »

Winston Churchill

Harry Vieujo, plus de trente années d'expériences
en Management Général dans la Vente et
dans le Monde de l'Hospitalité,
à la recherche de l'Excellence.

