

# Trajectoire

La lettre Stratégie & Management de Solucom

## Comportements Professionnels Optimum (CPO®) : créez la différence

### ÉDITO

« Nous avons considérablement réduit nos délais de traitement des commandes, le taux d'accessibilité de notre CRC avoisine les 95%, et pourtant, le taux de satisfaction de nos clients n'augmente pas, voire, diminue ! ». Qui n'a pas déjà fait ce constat d'un écart entre qualité produite et qualité perçue ?



En réalité, cet écart de perception est systématique dans l'univers des services, car l'avis du client se focalise sur les points qui sont sensibles pour lui. L'excellence des processus internes ne le concerne pas et il suffit d'un détail insatisfaisant dans la relation pour que l'impression globale laissée au client soit négative.

Ce sont les personnels en contact qui produisent le service et qui, par leur comportement, génèrent ou non de la satisfaction. On peut décrocher le téléphone en moins de 10 secondes et passer à côté de l'attente client, tout en ayant le sentiment d'avoir fait ce qu'il fallait.

C'est tout l'enjeu de notre démarche Comportements Professionnels Optimum (CPO®) : co-construire, avec les personnels en contact, un comportement gagnant pour chaque moment clé du parcours client. Avec une finalité : une relation client homogène quel que soit le point de contact et une différenciation de l'offre par un comportement adapté.

**Christine BRENEY**  
christine.breney@solucom.fr

### Rencontre

#### Des collaborateurs de CRC mieux armés pour oser commercialement



Rencontre avec Dominique PEYROT, responsable des centres de relation clientèle professionnelle de Groupama Rhône-Alpes-Auvergne

#### **Solucom : Dans quel contexte avez-vous lancé votre démarche ?**

Dominique PEYROT : Pour atteindre des objectifs de développement ambitieux, nous avons fait le choix d'épauler les commerciaux terrain et d'accroître nos ventes au rebond sur contacts entrants. C'est dans ce but que nous avons créé en 2007 trois centres de relation clientèle : pour les particuliers, pour les agriculteurs, pour les artisans et commerçants. Les deux derniers, sous ma responsabilité, comptent en tout cinq équipes réparties sur plusieurs sites. Ces équipes n'avaient pas, au démarrage, des compétences commerciales homogènes : certains collaborateurs avaient été recrutés en externe, d'autre venaient de la fonction service après-vente...

Après une nécessaire année de mise en route, nous avons ressenti le besoin de donner une nouvelle dimension commerciale aux CRC en les dotant de pratiques communes. C'est pourquoi nous avons choisi la méthode CPO/CMO

#### **S : Qu'est-ce qui vous a plu dans cette méthode ?**

DP : Le côté « mobilisation coup de poing » : la méthode nous a permis d'élaborer des référentiels de pratiques dans un temps court, tout en étant participative. Sans ce cadre de travail, il est difficile de prendre le temps pour lever le nez du guidon. Bien sûr, il faut être conscient que l'effort de chacun est nécessaire sur le long terme. Par exemple, les managers coachent désormais chaque collaborateur individuellement de manière régulière pour ancrer des pratiques commerciales homogènes jusque dans le détail.

#### **S : Quels sont les premiers résultats ?**

DP : Les managers se sont mis rapidement dans une dynamique de progrès que nous entretenons soigneusement depuis. Nos pratiques managériales ont changé, les pratiques commerciales des collaborateurs également. Le nombre de rendez-vous pris par nos CRC lors de la campagne « épargne » de début d'année a très fortement augmenté ; d'ailleurs, commencer par ce produit à « retour rapide » était volontaire car motivant pour tout le monde !

## SOMMAIRE

**2** Construire les Comportements Professionnels Optimum (CPO®) pour vendre et fidéliser

À la loupe

**3** Les trois principes de la méthodologie Comportements Professionnels Optimum (CPO®)

Les bons comportements pour passer du multi-canal à « l'intercanalité »

**4** Le management, une clé essentielle de l'évolution des comportements

La méthode Comportements Managériaux Optimum (CMO®)

# Construire les Comportements Professionnels Optimum (CPO®) pour vendre et fidéliser

Les entreprises de service évoluent dans un univers où la différenciation par l'offre est de moins en moins aisée. Dès lors, ce sont les comportements des collaborateurs en contact avec les clients qui font l'essentiel de la différence. L'homogénéisation des pratiques est donc essentielle. Elle permet de réduire les dysfonctionnements, de garantir le niveau de service nécessaire à la satisfaction clients, et de véhiculer l'image d'expertise, de conseil et de proximité qui contribuera à la différenciation de l'entreprise. C'est autour de moments clés que se construit la satisfaction des clients : entrée en relation,

proposition d'une nouvelle offre, réclamation / demande d'explication, bilan... Il convient de faire de ces occasions de contact des « moments magiques », de façon à ce que chacune participe à la construction d'une relation durable. C'est l'objectif de notre méthode Comportements Professionnels Optimum.

Elle se construit autour de 2 axes :

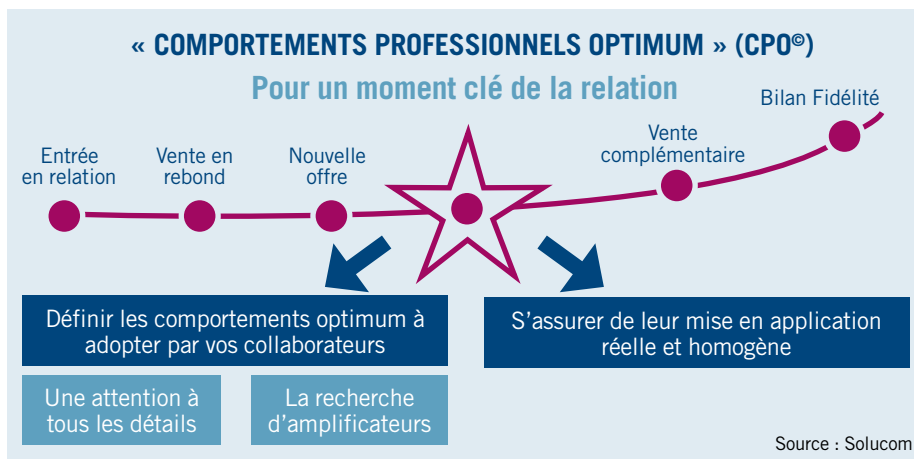
- Définir un référentiel de comportements optimum pour chacun des moments clés de la relation client,
- Favoriser l'application homogène de ce

## référentiel par le réseau de contacts.

Pour chaque situation de vente ou de relation client, on construira le référentiel de comportements optimum en étant particulièrement attentif à identifier tous les détails qui peuvent impacter la qualité perçue par le client. Il conviendra ensuite de repérer le ou les amplificateurs de qualité associés, c'est-à-dire les « petits plus », matériels ou immatériels, qui entourent la relation et impactent positivement la perception du client. Ainsi par exemple, lors du bilan annuel réalisé avec un client bancaire, la posture d'écoute du conseiller est essentielle à la satisfaction du client. Ce dernier pourra percevoir cette écoute si son conseiller prend des notes pendant l'entretien ; mais sa perception sera encore amplifiée si le conseiller reformule les échanges et les synthétise dans un document personnalisé remis en fin d'entretien. Une fois le référentiel défini, la principale difficulté reste de l'appliquer de façon homogène ; le rôle des managers est clé pour une intégration effective et une concrétisation des résultats.

Tessa ENOCK-LEVI

tessa.enock-levi@solucom.fr



## À la loupe

### Exemples de mises en œuvre de la méthodologie CPO®

Entreprise	Moment critique / magique	Problématique	Éléments du référentiel défini
Opérateur télécom	Vente en rebond en Centre de Relation Clientèle	Donner aux Conseillers Clientèle les outils nécessaires pour oser et réussir un rebond commercial sur chaque appel entrant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grille de correspondance "Demande Client-Rebond"</li> <li>• Phrases types à employer</li> <li>• Réponses aux objections</li> </ul>
Banque de réseau	Lancement d'une nouvelle offre	Permettre aux Conseillers Bancaires de proposer une nouvelle offre en respectant des contraintes techniques et juridiques strictes, tout en apportant un conseil clair et pertinent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiches produits avec les contraintes techniques et juridiques clairement rappelées</li> <li>• Argumentaires de vente</li> <li>• Documentation synthétique à remettre au client</li> </ul>
Entreprise de services à la personne	Entrée en relation	Définir les bonnes pratiques à mettre en œuvre pour réussir le 1 <sup>er</sup> rendez-vous avec un prospect	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide à la reformulation des besoins</li> <li>• Dossier personnalisable à remettre au client à l'issue de l'entretien (rappel de l'offre susceptible de répondre à ses besoins, contacts et prochaines étapes)</li> </ul>

Source : Solucom

# Les trois principes de la méthodologie Comportements Professionnels Optimum (CPO®)

**1. Faire prendre conscience aux collaborateurs de la nécessité de faire évoluer leur comportement.** Ceci s'appuie sur un « miroir client avant » : réunis en ateliers collectifs, les collaborateurs seront confrontés à la perception de leurs comportements par leurs clients, à partir de verbatims de ces derniers. Les décalages entre la qualité que pensent produire les collaborateurs et la qualité perçue par les clients serviront de révélateur aux équipes et de levier pour enclencher la dynamique de changement.

**2. Associer les collaborateurs à la définition des bonnes pratiques, et faciliter le passage à l'action.** Convaincu de la nécessité de changer, le groupe travaillera alors à la définition des comportements à adopter. Sur la base d'une structure proposée par Solucom, le référentiel de comportements professionnels sera construit autour d'éléments très opérationnels, qui faciliteront le passage à l'action des collaborateurs. Pour chacune des étapes du moment clé concerné, on définira en effet :

- « **Ce que je dis** » : des exemples de phrases à utiliser, les arguments à employer, les expressions à bannir...
- « **Ce que je fais** » : les postures à mettre en œuvre, les étapes du process à respecter, les actions à mettre en place avant, pendant et après le contact avec le client,
- « **Ce que j'utilise** » : argumentaires, brochures... redécouverts à l'occasion de l'atelier ou construits spécifiquement à cette occasion s'ils font défaut.

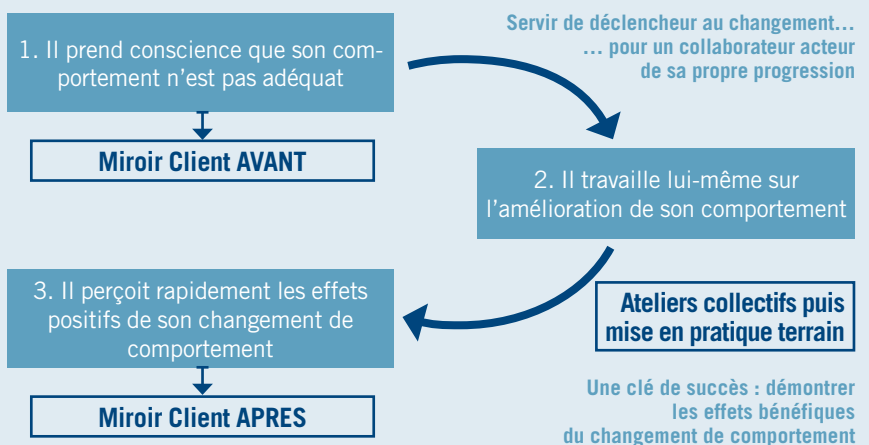
L'animateur de l'atelier sert de catalyseur au groupe, pour l'amener à identifier par lui-même les comportements à adopter, en se basant notamment sur l'échange de bonnes pratiques.

**3. Mesurer rapidement les effets positifs du changement.** Via un 2<sup>ème</sup> miroir, le « miroir client après », on démontrera aux collaborateurs les effets positifs de leur changement de comportement, de façon à ancrer leur nouvelle pratique dans la durée.

Vincent TEISSIE

vincent.teissie@solucom.fr

## UN COLLABORATEUR VA CHANGER DURABLEMENT SON COMPORTEMENT SI ...



Source : Solucom

## Les bons comportements pour passer du multi-canal à « l'intercanalité »

Toutes les grandes entreprises de services en réseau ont engagé une refonte de leur relation client autour de trois points clés :

**1.** Développement d'Internet comme canal d'information, de vente et de service, avec assemblage par le client de prestations sur mesure et transfert au client d'opérations de service,

**2.** Maintien d'un bon niveau de qualité de service pour les CRC (call center et mails

center), positionnés le plus souvent sur de la vente ou de l'après-vente,

**3.** Modernisation du point de vente et spécialisation du canal de distribution physique comme canal privilégié du conseil et de la vente complexe, avec transfert des opérations simples sur les canaux à distance et les automates.

Dans ce modèle, les personnels en contact doivent adopter des Comportements Professionnels Optimum correspondant à la fois à l'étape du parcours client et au canal

utilisé. Et surtout, les managers doivent « chainer » ces comportements professionnels afin que le client puisse passer d'un canal à l'autre, sans contrainte, redondance, ou perte de temps pour aboutir à une « intercanalité » sans couture.

« **L'intercanalité** » sera, dans les années à venir, un chantier majeur des entreprises en réseau. La méthode CPO® permet de relever ce défi.

Géraldine LARDANS

geraldine.lardans@solucom.fr

# Le management, une clé essentielle de l'évolution des comportements

Pour donner toute son efficacité, une démarche CPO® ne peut être focalisée sur les seuls personnels en contact. En effet, on sait que l'implication du management pour promouvoir les nouveaux dispositifs se trouve bien souvent à la base du changement des collaborateurs. Dès lors, afin de s'assurer que la mise en œuvre de comportements commerciaux nouveaux soit une réalité il paraît indispensable de revisiter certaines modalités du management afin qu'il soit ajusté aux attentes des différents acteurs et garantisse l'efficacité des nouveaux dispositifs déployés. En effet, dans un système plutôt descendant, le manager apparaît bien souvent plus comme un pilote de résultats quantitatifs que comme un véritable orchestrateur du changement. Or, encore plus qu'une méthode de vente ou un nouveau PAC, les comportements

ont ceci de particulier qu'ils se construisent dans la durée et, qu'une fois entrés dans les mœurs, sont difficiles à modifier rapidement. C'est pourquoi dans ce cas, l'on peut encore moins se contenter de décréter des mots d'ordre qui devraient être exécutés par la base, sans tenir compte de la réalité de nombreuses années de pratiques et des freins qui en résultent. Et, même lorsqu'un plan d'actions ad hoc est mis en place et exécuté, en général des écarts demeurent entre le management que pensent appliquer les managers et le management perçu par les conseillers (cf. article ci-dessous).

Afin que de tels écarts soient réduits voire supprimés, deux types d'actions sont nécessaires :

- Les solutions à mettre en œuvre par les collaborateurs (dont les fondamentaux

comportementaux) doivent être construites avec ces derniers mais aussi en y impliquant leurs managers dès le départ,

- En parallèle, les différents acteurs doivent établir les règles d'un mode de fonctionnement réciproque dans lequel chacun connaît aussi bien ses objectifs que les attentes de son manager.

Ceci permet aux managers de prendre conscience de leurs axes d'amélioration personnels et de disposer de pistes concrètes pour enclencher le mouvement vers le changement à leur propre niveau. Ainsi, ayant eux-mêmes expérimenté les pré-requis et les vertus de la démarche, ils peuvent à leur tour devenir les véritables coachs que souhaitent les conseillers.

**Damien MERMET**

damien.mermet@solucom.fr

## La méthode Comportements Managériaux Optimum (CMO®)

Tout comme la méthode CPO®, la démarche CMO® a pour vocation d'aider à l'appropriation des bonnes pratiques en facilitant le passage à l'action grâce à des solutions concrètes.

Elle permet d'élaborer une vision cible du management qui peut être l'expression croisée :

- Des référentiels en place,
- De l'orientation voulue par la Direction Générale,

- Des meilleures pratiques constatées.

Dès lors, la démarche CMO® conduit à un management construit par tous les acteurs du dispositif, les managers et les conseillers. C'est pourquoi elle se fonde sur le principe de l'étude-miroir qui permet :

1. D'affirmer ses exigences vis-à-vis de son manager,
2. De réaliser ce qu'il convient de faire à son

propre niveau pour faciliter le succès de la dynamique de changement.

Véritable « double 180° », la démarche CMO® est complémentaire des formations classiques et s'appuie sur les fondamentaux du management tout en facilitant leur mise en œuvre et en les adaptant à la réalité de l'organisation.



Source : Solucom

**Patrick DURAND** - patrick.durand@solucom.fr

### POUR RECEVOIR TRAJECTOIRE

Appelez le 01 49 03 81 42  
ou envoyez un e-mail à l'adresse  
paule-valerie.layigui@solucom.fr

### PARIS

Tour Franklin  
100-101 terrasse Boieldieu  
92042 Paris La Défense cedex  
Téléphone +33 1 49 03 25 00  
Fax +33 1 49 03 25 01

### RHÔNE-ALPES

Parc de Villeurbanne - 107 bd Stalingrad  
69628 Villeurbanne Cedex  
Téléphone +33 4 72 65 21 00  
Fax +33 4 78 85 58 24

### MÉDITERRANÉE

Chemin de St-Lambert, Actiburo 1, Bât. A  
13400 Aubagne  
Téléphone +33 4 91 87 81 08  
Fax +33 4 91 87 81 09

Responsable de la publication : Eric Rabaux - Suivi technique, édition : Géraldine Lardans  
Toute reproduction interdite sans autorisation préalable.