

Libérer le geste et travailler l'envie

le management par l'Intention®



Bienvenue.

Le management par l'Intention®, c'est avant tout l'histoire d'une aventure commune entre Orange et Acemis, au service de l'excellence de l'expérience clients.

C'est aussi l'histoire d'une transformation managériale profonde, fruit d'un travail coopératif à grande échelle.

Cette aventure, initiée il y a 5 ans, nous a conduit à inventer ensemble, à tester, à échouer parfois, et à nous remettre en question en permanence. Si nous ne sommes pas encore au bout du chemin, le plan stratégique Essentiels 2020, lui, arrive à destination. Il nous a semblé que c'était le bon moment pour faire un arrêt sur image et partager les enseignements que nous en avons tirés.

Cette publication vous accompagne sur le chemin du management par l'Intention®, à travers une série d'articles sur les défis qu'il lance aux managers, illustrés par des témoignages d'Orange.

Bienvenue à vous sur ce chemin. Nous espérons que vous prendrez autant de plaisir que nous à l'arpenter en compagnie de vos managers.



Maxime Dunègre

ORANGE France
Directeur
Innovation pédagogique
et Projets



Nathalie Ruchaud

ACEMIS
Directrice Culture Clients et
transformation managériale
nruchaud@acemis.fr

Table des matières



L'attention, enchanteur de relation	6
 Orange réinvente sa relation clients	12
Le management par l'Intention® : manager autrement pour mettre du cœur dans la relation client.	14
 Manager Essentiels 2020, le programme de transformation managériale d'Orange	18
Défi n°1 : Développer l'obsession client	24
Défi n°2 : Libérer l'initiative	28
 L'initiative et l'intelligence collective au centre de l'accompagnement managérial d'Orange	34
Défi n°3 : Accompagner le développement des compétences relationnelles et émotionnelles	36
 L'enjeu des compétences, au cœur de la politique de reconnaissance d'Orange France	46
Défi n°4 : Etre symétrique... et aligné !	48
Pour conclure...	52

Chapitre 1

L'attention

enchanteur de relation



Samedi dernier alors que je m'apprêtais à sortir d'un magasin chargée de colis, un élément inattendu est venu donner une couleur particulière à ma journée et pimenter mon expérience : une marque d'attention. « Voulez-vous aller chercher votre voiture ? Je sortirai vos colis dès que je vous verrai arriver », m'a proposé la vendeuse.

Les marques d'attention génèrent de l'émotion, marquent durablement et renforcent l'attachement à la marque.

Pour développer les marques d'attention dans la relation clients, on rencontre principalement 2 écoles, parfois complémentaires : **ritualiser** et **infuser**.

Les 2 écoles de l'attention

1ère école – l'attention portée au client doit être visible du client, marquante et reproductible... elle se ritualise !

- Votre prénom noté sur votre gobelet chez Starbucks,
- La tasse de Nespresso quand vous entrez dans le bureau de votre conseiller à la Société Générale,
- La mise en scène de l'ouverture de la boîte quand le vendeur vous présente le nouvel ipad que vous vous apprêtez à acheter dans l'Apple Store à côté de chez vous,
- Les gants blancs de l'installateur Bang et Olufsen,
- Votre chauffeur Uber qui vous ouvre la portière ou LeCab qui vous accueille avec un parapluie quand il pleut...

Ces « gestes relationnels » ne sont pas le fait d'initiatives individuelles, mais de rituels rigoureusement établis. Que vous rendiez dans un point de vente à Lille ou à Bordeaux, à toute heure du jour et de la nuit, vous êtes toujours accueilli avec la même question, tout comme le client juste avant vous, tout comme celui juste derrière.

La ritualisation de la relation client est une pratique issue de l'univers du luxe. Elle consiste à repérer des moments clés du parcours où le client sera particulièrement sensible à une marque d'attention, et à définir le geste, la parole, la pratique qui permettra de marquer l'attention qui lui est portée, de manière uniforme, quel que soit son interlocuteur.

2ème école : l'attention vraie ne se processe pas, elle ne se scripte pas... elle vient du coeur !

Pour développer une attention authentique, procédons par « infusion » : développons l'envie de faire plaisir au client et libérons l'initiative sur la manière de faire. Avez-vous déjà rencontré ces employés qui par un geste ou une phrase, illuminent votre journée ?

Par exemple chez Air France, une équipe de personnel de bord ayant retrouvé dans l'avion un objet égaré par un passager le rapporte à son hôtel. La météo capricieuse du Wyoming oblige votre avion à se poser en urgence, et vous restez cloué au sol plusieurs heures... Pas de problème, le commandant de Frontier Airlines pense à vous et commande des pizzas pour les 160 passagers.

Chez Zappos, il n'est pas rare de trouver un dessin ou une lettre de son conseiller dans son colis et si vous ne savez pas où trouver une pizza près de votre hôtel, le service client vous répondra.

Et bien sûr les inénarrables et désormais célèbres Serges (agent d'escale) et Stéphane (chef de bord) de la SNCF, qui ont le don de vous faire passer un bon moment grâce à l'enthousiasme de leur accueil ou au lien qu'ils créent avec leurs passagers depuis leur compte tweeter. **Comment ces entreprises s'y prennent-elles pour susciter ces marques d'attention ?**

En travaillant l'état d'esprit plus que les rituels ; en développant un écosystème qui encourage au quotidien les employés à porter à chaque client une attention authentique, à sa manière ; bref, en procédant par infusion plutôt que par injonction.

Alors, ritualiser ou infuser ?

Les rituels, à condition de bien les choisir et de les définir en nombre modéré, peuvent devenir de réelles signatures de marque... Si je vous dis «il m'a offert un bonbon à mon arrivée», un nom d'entreprise vous vient-il en tête ? Bien joué, c'est Uber !

Le problème avec le rituel, c'est qu'il se galvaude vite, notamment lorsqu'il est utilisé dans le cadre de modèles relationnels où :

- la fréquence des contacts avec l'entreprise est élevée (un bonbon une fois marque une attention particulière, mais quand on utilise Uber plusieurs fois par jour, ça devient lassant...)
- le client est témoin de ce que vivent les autres clients (une attention n'est plus une attention quand le geste est réalisé «à la chaîne»)

Autre point de vigilance : pour être crédible, le rituel doit être incarné, traduire une véritable intention et ne pas être exécuté de manière mécanique.

Quant à la relation client libérée, obtenue par infusion, elle a l'immense avantage d'être difficilement reproductible : les rituels du luxe peuvent être imités, il est plus difficile de dupliquer le modèle relationnel de Zappos.

En revanche cette dernière repose sur une transformation en profondeur de la culture managériale, voire de la culture d'entreprise, vers une culture fondée sur la bienveillance, la confiance, le lâcher-prise, et qui véhicule «l'obsession client».

Cette transformation, qui nécessite un travail sur l'état d'esprit, ne s'opère ni en un jour, ni sans efforts...



Orange réinvente sa relation clients et l'infuse à tous les niveaux de son organisation

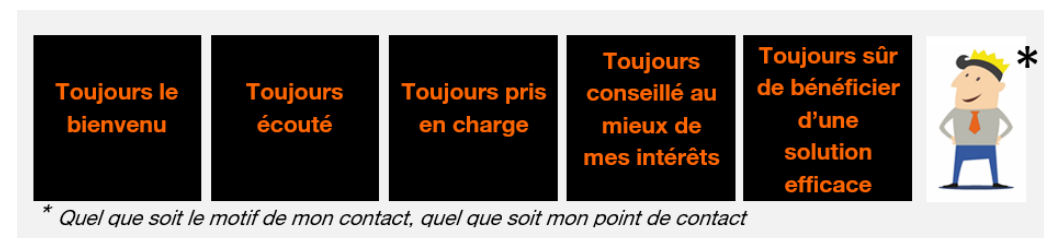


Le plan stratégique Essentiels 2020 d'Orange avait pour ambition de faire vivre à chacun de ses clients une expérience unique au quotidien. Consciente que la relation clients constitue un élément clé pour créer cette expérience incomparable, l'entreprise s'est attachée à réinventer sa manière d'aborder les moments de relation, avec ses clients et en interne. L'objectif était de développer une relation sincère, attentionnée, qui suscite de l'émotion, pour laisser dans l'esprit de chaque client une empreinte positive et durable.

Pour y arriver, nous avons choisi de définir un cadre de cohérence explicite sur ce que l'on veut que les clients ressentent à chaque contact avec Orange, tout en laissant la liberté à chacun de l'incarner comme il le souhaite.

Ce cadre commun, Orange l'a intitulé «Les 5 toujours», 5 intentions communes pour une empreinte Orange unique.

Chez Orange, je sais que je suis...



Et, parce que ce qui se vit à l'intérieur se voit à l'extérieur, les «5 toujours» ont aussi été déclinés dans les relations internes.

Une fois ce cadre posé, le défi que l'entreprise a eu à relever a été de revisiter son approche plutôt « technique » de la relation, pour se centrer sur l'intention et l'insuffler à tous les niveaux de l'organisation.

Pour y parvenir, nous avons travaillé à deux niveaux :

- La mise en place d'un programme Qualité relationnelle Orange, s'adressant à l'ensemble des salariés Orange France, pour mobiliser les équipes autour de l'empreinte relationnelle et créer quelques déclencheurs afin de changer la manière d'aborder la relation interpersonnelle
- Un accompagnement des managers dans la durée, à travers le dispositif Manager Essentiels 2020, pour les aider à initier et à faire vivre au sein de leurs équipes une dynamique de test and learn au service des «5 Toujours». Cet accompagnement leur a également permis de reviser leur management au quotidien, afin de créer les conditions favorables à la transformation.

Maxime Dunègre

ORANGE France | Directeur Innovation pédagogique et Projets

Le management par l'Intention®

Manager autrement pour mettre du cœur dans la relation client



Paradoxalement, dans notre monde de plus en plus digital, nous entendons de plus en plus parler de lien humain, d'émotion, de relation authentique ou attentionnée, de créer de l'émotion... Un nombre croissant d'entreprises se sont fixées cette ambition, mais peu nombreuses sont celles qui atteignent la ligne d'arrivée.

Où en est-on aujourd'hui ? Existe-t-il des recettes gagnantes pour réussir cette transformation de la relation client ? Notre retour d'expérience commun Orange - Acemis...

Manager autrement

pour mettre du cœur dans la relation client

Depuis des années, dans leurs efforts d'industrialisation de la relation client, de nombreuses entreprises ont intensément travaillé sur les « gestes » des acteurs du front office :

- La relation a été encadrée par des scripts et des procédures,
- En formation, les conseillers se sont entraînés à appliquer les techniques de relation et de communication : poser des questions ouvertes puis des questions fermées, reformuler, accueillir avec un « bienvenue chez Acemis »...
- Sur le terrain, les managers utilisent des grilles de débriefing qui permettent de vérifier que les gestes prescrits sont bien mis en œuvre...

Résultat, le geste est trop souvent devenu une fin en soi et a pris le pas sur l'intention ; pour le conseiller, le vendeur ou le technicien, il pourrait devenir plus important d'accueillir le client en lui disant « bienvenue chez X » que de faire en sorte qu'il se sente réellement le bienvenu. Nous avons forgé de très bons techniciens de la relation client... mais avons perdu de vue l'émotion.

A imposer le geste et à contrôler quotidiennement sa mise en œuvre, nous risquons de créer un décalage entre ce que nous faisons (les actions que nous réalisons, les paroles que nous verbalisons) et l'intention avec laquelle nous le faisons (automatisme ou réelle intention orientée vers notre interlocuteur ?) ; la relation risque de devenir mécanique, et perd son authenticité.

Et vous, comment vous sentez-vous quand quelqu'un vous demande « comment allez-vous ? » par réflexe, et détourne son attention de vous avant que vous n'ayez eu le temps de répondre ? Ou quand votre interlocuteur vous souhaite la bienvenue en « pilote automatique » en regardant quelqu'un d'autre ?

Nous, Orange et Acemis, avons développé ensemble la conviction que pour développer une relation plus authentique dans un environnement qui a été longtemps normé, il est nécessaire de libérer le geste et, en parallèle, de travailler l'intention.

Cela questionne la manière dont l'entreprise appréhende le pilotage de la performance, l'écoute client, le développement des compétences, ... et surtout le management au quotidien, à tous les niveaux de la ligne managériale.

L'expérience nous a montré que les managers et les managers de managers qui souhaitent développer une relation client plus bienveillante, sincère et attentionnée, ont 4 défis à relever.

Ces défis paraissent à première vue anodins, et pourtant ils questionnent considérablement les pratiques, les comportements et l'état d'esprit des managers ; ils impliquent de revisiter en profondeur leur manière de manager au quotidien.

Cette autre manière de manager, nous l'appelons le management par l'Intention®.

Ces managers ont arpenté le chemin du management par l'Intention® et ils témoignent...

« Mes collaborateurs se sentent plus épanouis, écoutés, accompagnés. »

« Le cursus Manager Essentiels 2020 a changé beaucoup de choses dans mon management mais aussi dans ma manière d'être au-delà du monde professionnel. Beaucoup plus de prise de recul, une manière d'aborder les choses différentes en faisant plus confiance aux autres, en s'enrichissant des idées de chacun pour grandir. Je pense avoir également développé mon écoute et j'ai pris conscience que pour développer l'enchantement client, il fallait développer l'enchantement de mes collaborateurs.

De manière très pratique, au quotidien, je me suis enlevé des barrières psychologiques et ouvert à de nouvelles choses. Par exemple faire des briefs sans chiffres, où l'on partage plutôt nos expériences de la veille avec les clients. J'ai également permis à mes collaborateurs de mener des projets boutique sur la base de leurs idées, j'ai valorisé leurs victoires et ouvert la porte aux échecs. Nous avons grandi ensemble sur une nouvelle façon de faire.

Mes collaborateurs aujourd'hui, se sentent beaucoup plus épanouis, écoutés, accompagnés, le sentiment d'appartenance à l'entreprise s'est également renforcé. Ils ont également pu tester leurs propres idées, contribuer à l'amélioration continue. La relation manager/collaborateurs a évolué positivement.

J'ai une conviction désormais : ce bien-être des managers et des collaborateurs a resurgi sur l'enchantement des clients. Je suis convaincu que l'on a créé un cercle vertueux qui contribue à la satisfaction en continu de nos clients.

Pour finir, **je sais maintenant que mon management est désormais ouvert.** »

Loic Lefevre, Responsable de la Boutique Orange de Boulogne sur Mer



« Oser, prendre plaisir, partager »

« Quand je pense à l'évolution de mon management, 3 actions me viennent à l'esprit

- **Oser** : oser aller plus loin, oser embarquer tous ceux qui le veulent et essaieront demain, oser sortir du cadre, oser faire autrement et surtout oser se tromper !
- **Prendre du plaisir** : faire les choses avec plaisir, et si elles ne suscitent pas de plaisir a priori, essayer d'y trouver un motif de satisfaction. Bref, faire d'une contrainte une opportunité.
- **Partager** : le partage est la base de l'enrichissement. Les coopérations permettent d'aller plus loin, plus haut et donc de se dépasser.

Un exemple parlant de ce qui a évolué dans mon management : ma manière de déléguer. Confier certaines de mes missions à mes managers en les accompagnant et constater avec plaisir cette dynamique de délégation cascader jusqu'aux conseillers (ex : élaboration de challenges locaux pour booster les ventes). Et au final c'est doublement gagnant : la délégation apporte à la fois une reconnaissance aux équipes et une richesse dans la manière de mener les missions déléguées, car il y a plus d'idées dans 2 têtes que dans 1. J'anime également autrement : par exemple mes réunions commencent systématiquement par un tour de table et ainsi les sujets sont amenés et traités de façon plus participative. Quant à mes collaborateurs, ils sont devenus plus acteurs et subissent moins les choses. Cette autonomie nouvelle a permis de fonctionner autrement et de développer la transversalité et les coopérations, et donc la cohésion d'équipe. Ils se sont sentis autorisés à sortir du cadre et cela a permis d'aller plus loin dans la construction de projets collectifs, notamment ceux de transformation.

Cela développe l'écoute et permet par « symétrie des intentions » de reproduire ce schéma au sein de leurs propres équipes. Et un salarié écouté par son manager, c'est un salarié plus à l'écoute de son client. C'est un salarié qui se sent autorisé à faire des propositions et à les tester pour améliorer la relation client (fonctionnement en boucle d'amélioration et en test and learn).

En conclusion, c'est la bienveillance de mon management qui s'est encore développé avec le programme Manager Essentiels 2020. »

Anne Lamouroux, Directrice de centre client - Unité d'Assistance Technique Nord Est

Ces managers ont arpenté le chemin du management par l'intention et ils témoignent...



« J'ai du travailler mon lâcher-prise »

« Ce qui a changé dans mon management avec le programme Manager Essentiels 2020, c'est ma façon d'approcher les sujets : plus dans le questionnement, l'écoute de mes équipes et l'empathie, et dans la décision collective. Pour y parvenir, j'ai du travailler mon lâcher prise pour accepter de prendre des chemins différents que ceux auxquels j'avais pensé initialement pour atteindre l'objectif.

Cela s'est concrétisé par exemple par la construction par les salariés de leur propre objectivation dans le cadre de l'entretien individuel, par la délégation de mes réunions d'équipe à mes managers, par la mise en valeur de chacun en les amenant à porter des chantiers hors périmètre de leurs activités...

Je pense que pour les membres de mon équipe, leur certitude d'être plus impliqués est réelle, ils me disent être les promoteurs des chantiers portés par l'unité. Ils progressent dans leur capacité à sortir du cadre, à innover.

Beaucoup de mes collaborateurs ont été formés aux boucles d'améliorations et celles-ci sont souvent orientées «clients». C'est clé pour garantir l'efficacité de leurs parcours chez Orange et leur satisfaction globale.

Pour résumer mon management aujourd'hui, en un mot ? **Je dirais : Adaptatif.** »

Jean Paul Wissocq, Directeur Expérience Client - Unité d'Intervention Nord

« Notre travail a permis de créer une nouvelle relation avec nos clients »

« Ma plus forte progression c'est le feedback qui est devenu un réflexe : demander comment les collaborateurs ont perçu l'info, ce que je pourrais faire mieux pour aller dans l'ambition commune, ce que je peux faire pour les aider, ... tout cela dans un seul but, porter de l'intérêt sincère à chaque collaborateur et entretenir leur engagement.

Mes pratiques ont également changé sur mes méthodes de réflexion participative, par l'utilisation d'outils d'animation en intelligence collective. Cela a permis à mes collaborateurs de se révéler et de mieux voir combien il était important de s'écouter.

L'animation sans chiffres a été aussi une révolution. Mon effort s'est porté sur la recherche du bon équilibre entre temps collectifs sans chiffres (plus qualitatifs, centrés sur des histoires clients) et pilotage chiffré pour conserver le sens de la réalité, tout en lui donnant du sens.

Pour nos clients, j'ai acquis la conviction qu'aujourd'hui ils se sentent plus écoutés et encore mieux conseillés. Notre travail a permis de créer une nouvelle relation avec eux. Une relation de confiance et d'écoute réciproque. **C'est du gagnant, gagnant.**

En résumé, aujourd'hui je me sens enthousiaste et enthousiasmant. »

Philippe Roux, Directeur d'intervention - Unité d'Intervention Est

Les 4 défis du management par l'intention®

1

Développer l'obsession client en ré-équilibrant le centre de gravité des préoccupations de l'équipe.

2

Libérer et encourager l'initiative.

3

Aider les collaborateurs à développer leurs compétences relationnelles et émotionnelles (soft skills).

4

Développer avec son équipe une relation symétrique et alignée avec la relation que l'on souhaite développer avec le client.

**Développer l'obsession client
en ré-équilibrant le centre de gravité
des préoccupations de l'équipe.**



Il est difficile de développer une relation de qualité qui résiste aux pressions et tracas du quotidien si l'on ne cultive pas en permanence « l'obsession » de l'enchantement client.

Et pour développer cette obsession, affirmer que le client est important ne suffit pas...

Défi n°1

Développer l'obsession client

Imaginez...

Votre manager vous réunit à 9h du matin pour un briefing matinal et vous informe que le NPS (Net Promoter Score) est en chute libre et qu'il est nécessaire de faire quelque chose, « car la satisfaction client, c'est important ». Puis il enchaîne sur vos ventes de la veille, sur vos objectifs commerciaux du jour, vous rappelle les challenges en cours et prend congé en lançant joyeusement à l'équipe : « je compte sur vous pour mettre le paquet sur les ventes de PC Acer »

Vous retournez à votre poste et tout autour de vous, sur des tableaux blancs, sont affichés les objectifs de vente de chaque membre de l'équipe.

A midi, vous partez en pause. Vous croisez votre manager qui vous demande : « alors, ça signe ? »

A votre avis, que retenez-vous de la journée sur l'importance relative des ventes et de la satisfaction clients ?

Qu'il en ait conscience ou non, le manager passe à longueur de journée des messages implicites sur ce qui est important et ce qui ne l'est pas. Quand il fait porter 80% de sa réunion d'équipe sur la performance économique, ou quand il affiche les ventes de l'équipe mais rien sur le client, ses collaborateurs retiennent un message : ce sont les chiffres, les indicateurs de ventes qui comptent, le client est secondaire.

Pour développer l'obsession client, il ne suffit pas d'affirmer que le client est important, il est aussi nécessaire de le démontrer en permanence par son management quotidien.

Notamment en remettant le client au cœur de tous les échanges collectifs, de manière à faire glisser le centre de gravité des préoccupations de l'équipe du « tous chiffres » à un équilibre performance économique / performance client.

Plus encore, le manager qui souhaite développer l'obsession client doit souvent commencer par réconcilier performance économique et performance client, en faisant comprendre à son équipe que les deux ne s'opposent pas, que la seconde sert la première.

La manière dont le manager prend la parole quand il parle des clients et l'image du client qu'il véhicule ont également leur importance... Trop souvent encore, les clients sont évoqués exclusivement sous l'angle statistique : on parle de NPS, de taux de satisfaction, et non d'individus avec des histoires qui leur sont propres, des besoins et des attentes spécifiques... Mettre une forte pression sur le NPS peut non seulement créer des pratiques relationnelles inadaptées (cf article « Quand nos indicateurs n'indiquent plus rien... »), mais passe également le message implicite que ce qui importe, c'est la note plus que la satisfaction réelle de chaque client.

Le manager qui souhaite relever le défi de « l'obsession client » doit donc avoir à cœur de véhiculer une image positive, humanisée et plurielle des clients.

Certains choisissent d'afficher les verbatims clients, d'autres d'appeler 1 ou 2 clients pour recueillir leur feedback en début de réunion d'équipe, d'autre encore d'inviter de vrais clients à leur codir...

Et vous, que pouvez-vous faire pour faire une place aux clients dans le quotidien de vos équipes ?

Défi 2

Libérer et encourager l'initiative



Le sujet de l'initiative est central pour les managers qui veulent « libérer le geste » et encourager l'intelligence des situations, au service d'une relation clients plus attentionnée et plus sincère.

Mais comment s'y prendre pour le travailler ?

Défi n°2

Libérer l'initiative

C'est justement la question que s'est posée mon ami Georges il y a quelques semaines... Quelques jours après une réunion de co-construction avec son équipe qui a tourné court faute de propositions, il m'a partagé son désappointement :

« Mon équipe n'a aucune capacité d'initiative. D'ailleurs, dès qu'un conseiller rencontre un problème, il vient me demander la solution ... Sais-tu s'il existe des formations pour leur apprendre à prendre des initiatives ? »

Je l'interroge sur l'histoire et les passions de ses collaborateurs, et de fil en aiguille, j'apprends que l'un d'entre eux vient de faire une régates en solitaire de 3 mois, qu'un autre est représentant des parents d'élèves et qu'un troisième est président d'un club de tennis... Beau palmarès pour une équipe incapable d'initiative.

L'initiative, c'est comme l'empathie : c'est une capacité humaine que nous avons tous en nous. Certains contextes nous incitent à la mobiliser, d'autres nous incitent à la mettre en repos.

Ce constat nous invite à regarder le sujet du management de l'initiative sous un nouvel angle : et si la responsabilité du manager n'était pas de développer la capacité d'initiative, mais plutôt de mettre en œuvre, par son management au quotidien, un environnement qui autorise, encourage et valorise la prise d'initiative (y compris si cette initiative se solde par un échec) ?

Cette responsabilité n'est pas si facile à endosser, notamment quand, comme Georges, vous avez été nommé manager sur la base de votre expertise.

Georges a toujours fondé sa légitimité sur sa capacité à apporter la meilleure solution à son équipe et à la faire appliquer... A force d'apporter lui-même les solutions à tous les problèmes, d'expliquer précisément ce qu'il faut faire et comment il faut le faire, de contrôler que ce qu'il demande de faire est bien appliqué, il a conforté au sein de son équipe la croyance que les décisions et les solutions sont l'apanage du chef et que le rôle de l'équipe est d'appliquer. Cette croyance s'est transformée en habitude, et exit les initiatives !

La représentation qu'a Georges de son rôle n'est pas isolée, c'est une représentation partagée dans beaucoup d'entreprises... S'il veut développer un environnement qui encourage l'initiative, Georges devra passer d'une posture de manager expert, qui construit sa légitimité sur sa capacité à apporter la solution, à indiquer comment la mettre en œuvre et à vérifier que c'est fait, à une posture de manager facilitateur, qui construit sa légitimité sur sa capacité à prioriser les sujets, à faire émerger différentes solutions du collectif, à en orchestrer l'expérimentation en mode « Lab » et à organiser la capitalisation.

Regardons sur les pages suivantes l'exemple d'une démarche lancée par Sandra, manager de magasin, et dont pourrait s'inspirer Georges.

Défi n°2

Libérer l'initiative

Sandra propose à ses équipes de réinventer la relation client. Elle demande à chacun de noter pendant 1 semaine sur un grand tableau blanc toutes les idées qui leur passent par la tête pour faire des moments de relation client des moments forts et marquants pour le client.

A la fin de la semaine, elle organise une réunion d'équipe pour partager les idées, les compléter et décider celles qui seront testées la semaine à venir. Chacun fait son marché et choisit ce qu'il a envie de tester. Il n'y a pas d'interdit, les collaborateurs sont autorisés à tout essayer ; la seule chose qui compte, c'est l'intention : celle de faire vivre au client un moment d'exception. Sandra suit de près les tests tout au long de la semaine : elle observe, interroge les clients au sortir du magasin sur ce qu'ils ressentent, discute avec chacun de ses conseillers pour les aider à enrichir leurs tests au fil de l'eau.

A la fin de la semaine, chacun partage ses fiertés, ses difficultés et ses enseignements, le collectif décide des pratiques à adopter et choisit celles qui seront testées la semaine suivante.

L'expérimentation de Sandra n'est qu'un exemple, mais elle illustre parfaitement une démarche de management très efficace pour encourager l'initiative et le Lab. Ce type d'approche, reproduit régulièrement sur différents sujets, permet de faire savoir que l'initiative est encouragée, de créer un milieu protégé dans lequel les équipes peuvent s'autoriser à « sortir des clous » sans prendre de risque, et de développer la confiance des collaborateurs en leur capacité à prendre de « bonnes » initiatives

La démarche de Lab mise en place par Sandra crée 3 conditions clé à la prise d'initiative :

- **La permission** : je sais que l'initiative est encouragée
- **La protection** : je sais que quand je prends des initiatives dans le cadre défini, je ne prends pas de risques ou je prends des risques assumés par le collectif
- **La puissance** : j'ai confiance en ma capacité à prendre des initiatives à bon escient avec le client.

Revenons à mon ami Georges et voyons à quoi cette discussion l'a mené.

Georges a décidé de partir à la chasse aux « tue-l'initiative ». Tous les soirs, pendant une semaine, il s'est contraint à revenir sur sa journée et à lister chacune de ses paroles et chacun de ses actes contradictoires avec les sentiments de permission, de protection et de puissance.

Et en un mois, Georges a transformé en profondeur sa manière de manager !



Initiative et intelligence collective au centre de l'accompagnement managérial d'Orange

« Une expérience d'apprentissage qui préfigure les pratiques managériales visées »

« L'un des enjeux de Manager Essentiels 2020 était d'amener les managers à questionner leurs pratiques de management en vue de libérer l'initiative au sein de leurs équipes, notamment en encourageant chaque manager à co-construire avec son équipe un projet d'équipe au service du client.

Nous avons pris le parti de leur faire vivre une expérience d'apprentissage qui préfigure les pratiques managériales visées : intelligence collective pour identifier des pratiques à tester, expérimentation en « mode lab » par chaque manager avec son équipe, retours d'expérience entre pairs pour tirer des enseignements.

Cette approche, parce qu'elle contribue à challenger les croyances relatives au management, et parce qu'elle laisse à chaque manager la liberté d'inventer sa propre manière de faire, a créé le terreau d'une transformation profonde et durable. »

Maxime Dunègre, Directeur Innovation pédagogique et Projets

« Pendant 10 mois, nous avons réfléchi, débattu, partagé sur ce que nous souhaitons incarner dans notre entité et comment »

« Développer des modes de fonctionnement plus participatifs est au cœur des préoccupations managériales de l'Unité de Pilotage Réseau Sud-Est. L'exemple le plus emblématique de cette dynamique est la construction de notre vision et de nos valeurs. Elles ont été entièrement co-construites, jusqu'au choix final, avec les 700 coéquipiers de l'unité. Pendant 10 mois, avec des techniques de facilitation et d'intelligence collective, nous avons réfléchi, débattu, partagé sur ce que nous souhaitons incarner dans notre entité et comment.

Aujourd'hui notre vision et nos valeurs font partie de notre cadre. Elles ont été choisies par le collectif. Chacun d'entre nous peut s'y référer lorsqu'il a une décision importante à prendre. C'est notre boussole.

Ce travail collectif a été une formidable aventure humaine. Nous nous sommes exercés à nous écouter, à accueillir l'autre dans sa différence et à débattre en acceptant que notre avis personnel ne prime pas sur celui du collectif.

En tant que manager, cela été un sacré exercice de lâcher prise... J'ai une profonde confiance en l'humain et je sais que l'intelligence du collectif est bien plus puissante que celle de l'individu. Pourtant, formée et habituée à diriger, à prendre des décisions, je dois à chaque fois trouver ma juste place... C'est challengeant, cela nécessite un vrai travail sur soi, mais à chaque fois le résultat du collectif est si puissant que je n'ai qu'une envie : recommencer... »

Nejma Ouadi, Directrice de l'Unité de Pilotage Réseau Sud-Est

Défi 3

Aider les collaborateurs à développer leurs compétences relationnelles et émotionnelles



Développer une relation clients plus humaine et attentionnée n'est pas une mince affaire ; preuve en est, même des entreprises qui investissent massivement dans la formation à la relation clients depuis des années ont du mal à franchir le cap...

Défi n°3

Accompagner le développement des compétences relationnelles et émotionnelles

Ce qui rend l'exercice si difficile, c'est probablement le fait que cette petite étincelle que l'on cherche à produire, cette subtile différence qui fait d'un moment de relation une véritable rencontre dont on se souvient durablement, dépend plus de l'état d'esprit et de la manière dont cet état d'esprit transparaît dans les comportements des collaborateurs que de la maîtrise des techniques de communication...

Durant des années, les entreprises ont formé les front-liners aux techniques de com. Après une formation de 2 jours aux techniques de relation clients, les collaborateurs sont renvoyés à leur quotidien, charge au manager d'ancrer la mise en application... Bref, nous avons créé d'excellents techniciens de la relation clients, capables de se présenter impeccablement, d'utiliser avec maestria la reformulation, de jongler avec une grande habileté avec les questions ouvertes et fermées, d'appliquer les techniques d'argumentation (CAB ou assimilé) de manière pavlovienne.

Alors pourquoi, quand on les interroge, certains clients de ces mêmes entreprises disent-ils encore qu'ils ne se sont pas sentis compris, pris en charge ou considérés ?

Probablement parce qu'il nous reste encore du pain sur la planche en matière d'état d'esprit et de compétences émotionnelles et humaines, les fameuses soft skills...

L'une des différences majeures entre compétence technique et compétence humaine, c'est que cette dernière ne s'acquière pas ; nous avons le ferment en nous depuis notre naissance.

Quand on parle de développer les compétences humaines, il s'agit plus de s'habituer à mieux les mobiliser dans un contexte professionnel que d'apprendre des recettes et de s'entraîner à les appliquer.

Contrairement aux compétences techniques, qui s'accommodent très bien de la formation traditionnelle suivie d'un ancrage terrain par le manager, ces compétences un peu particulières se développent au quotidien, par déclics successifs et un travail sur soi régulier.

Si l'impulsion peut être donnée en formation, le manager est donc tout naturellement un acteur de premier plan dans le développement des soft skills. Malheureusement il ne dispose souvent pas du mode d'emploi pour les travailler...

Si vous en doutez, je vous propose de vous prêter à une petite expérience qui m'a été suggérée il y a quelques années par un ami : demandez à un manager de votre entourage s'il a l'habitude de travailler l'empathie... il y a fort à parier qu'il vous répondra par l'affirmative. Puis demandez-lui comment il s'y prend. La dernière fois que j'ai tenté l'expérience, mon interlocuteur m'a répondu qu'il travaillait le questionnement et la reformulation... bref toujours ces bonnes vieilles techniques de com !

Accompagner le développement des soft skills est un art complexe, qui questionne les pratiques des managers en matière de développement des compétences.

Dans les pages suivantes, nous allons explorer 3 exemples d'axes de travail pour les managers qui souhaitent accompagner le développement des compétences humaines.

3 axes de travail pour accompagner le développement des compétences humaines

#1 Accompagner autrement, en passant d'une approche technique à une approche émotionnelle de la relation

#2 Mettre en œuvre des modalités d'accompagnement permettant de créer « une étincelle qui vient de l'intérieur »

#3 Créer un environnement qui facilite la mobilisation des soft skills

#1

D'une approche technique à une approche émotionnelle de la relation.

Nombreux sont les managers à avoir été formés à l'accompagnement terrain et au « coaching ». Et tant mieux : l'accompagnement « on job », avec observation puis débriefing nourri par du feedback, est un levier puissant pour accompagner le développement des compétences, notamment des compétences relationnelles.

Cependant l'approche traditionnelle du débriefing reste très centrée sur le geste et la technique : grilles de coaching qui focalisent l'observation du manager sur le respect de standards (a-t-il bien suivi la trame de l'entretien ? a-t-il utilisé la bonne phrase d'accueil ? a-t-il posé des questions ouvertes avant de poser des questions fermées ? etc...), débriefing mené de manière à faire émerger ce que le collaborateur « a bien fait » ou « a oublié de faire », sont autant de signaux qui transmettent au collaborateur une vision très normative de la relation.

Résultat : ces derniers se concentrent sur ce qu'ils « doivent faire » plutôt que sur ce qu'ils veulent faire ressentir à leur client, ils se trouvent enfermés dans des gestes prescrits qu'ils risquent d'accomplir de manière mécanique. Il est possible de conduire le débriefing autrement, de manière à redonner une place à l'intention et à aider chaque collaborateur à se centrer sur le client plutôt que sur ce qu'il doit faire.

Par exemple :

- En commençant par s'interroger sur ce que le client a ressenti,
- En identifiant ce qui a provoqué ce ressenti,
- En invitant le collaborateur à choisir ce qu'il va faire autrement pour améliorer ce ressenti.

En construisant son questionnement autour de ces 3 temps, le manager aide le collaborateur à relire son contact client sous l'angle émotionnel, en adoptant le point de vue du client...

#2

Une étincelle qui doit venir de l'intérieur...

Les compétences humaines ne se travaillent pas par l'injonction, ni par le bâton et la carotte : il ne suffit pas de dire « fais preuve d'empathie », « sois bienveillant », « coopère » ou « souris » pour que, comme par magie, le comportement se transforme. Modifier durablement son comportement demande un travail sur soi non négligeable, dans lequel on ne s'engage qu'à condition d'en avoir profondément envie, par exemple parce que l'on a pris conscience que :

- Cela a du sens pour moi (cette manière de travailler correspond à mes valeurs, à mes aspirations, à mon besoin d'être utile...)
- Cela me permet de m'accomplir, de réussir, de progresser (en procédant de cette façon, je réussis mieux)
- Cela me permet de créer du lien social (par exemple, de nouer des relations plus agréables et intéressantes avec mes clients, c'est gratifiant)...

Pour accompagner le développement de ces compétences, le manager doit :

Imaginer des activités qui permettent d'accompagner cette prise de conscience, à travers l'expérientiel et le changement de perspective.

Voici par exemple une activité collective imaginée par Christelle, responsable de point de vente, autour du thème de l'empathie :

En réunion d'équipe, elle propose des situations clients et demande à 2 conseillers de jouer la scène en mode « centré sur soi », puis de la rejouer en mode « centré sur le client ». Le collectif observe en adoptant le point de vue du client et débrieфе sur les émotions qu'il a ressenties dans chacune des deux saynètes. Les conseillers verbalisent ce qu'il y a à perdre et à gagner à se centrer sur le client, puis chaque conseiller note pour lui-même un engagement qu'il a envie de prendre sur le thème de l'empathie pour la journée.

Donner au collaborateur des clés pour l'aider à réaliser en autonomie un travail sur soi au quotidien.

Le même manager propose l'exercice suivant aux conseillers qui ont envie d'initier un travail sur l'empathie : tous les soirs, le conseiller repère un moment de relation de la journée où il a été centré sur lui et non sur son interlocuteur. Il se « repasse le film » et repère la manière dont ça s'est traduit dans son comportement, puis s'interroge sur ce que son interlocuteur a du ressentir. Enfin il s' imagine le même moment de relation, s'il l'avait abordé en se centrant sur le client.

Être au côté de ses équipes dans la durée pour les aider à mesurer l'évolution de leurs comportements et les bénéfices qu'ils en tirent.

Christelle ne manque pas une occasion d'observer des moments de relation interpersonnelle et de faire du feedback positif à chaque conseiller pour souligner les signes d'empathie qu'elle a perçus et l'impact que cela a eu sur la nature de la relation. C'est un manager de proximité et non une experte en sciences humaines ; et pourtant elle a réussi à initier ce travail sur les soft skills et à faire bouger les lignes en matière de qualité relationnelle.

Ses conseils pour y arriver : avoir une obsession, celle de donner envie de faire autrement, être inventif en matière de modalités et être constant dans l'effort.

Cent fois sur le métier remettez votre ouvrage... c'est ainsi que se travaillent les soft skills.

#3

Un environnement facilitant pour entretenir la flamme.

L'envie ne suffit pas pour installer de nouveaux comportements qui résistent aux tracasseries du quotidien.

Comment développer le réflexe de me centrer sur l'autre si mon environnement m'exhorte en permanence à me centrer sur autre chose (les procédures, les ventes d'un produit en particulier sur lequel je subis une forte pression etc...) ?

Comment développer une attitude de coopération quand je ne suis évalué que sur la quantité de mes réalisations individuelles, ou si je me sens mis en compétition avec les personnes avec lesquelles je suis sensé coopérer ?

Le manager qui entreprend un travail sur les soft skills doit également, s'il veut que son travail tienne dans la durée, s'interroger sur l'environnement qu'il crée autour de ses collaborateurs et sur les messages implicites que cet environnement envoie.

Votre priorité est de développer la confiance dans la relation ? Posez-vous la question : qu'est-ce qui, dans votre management au quotidien, peut être interprété comme une incitation à se méfier de son interlocuteur ? Et vos collaborateurs, se sentent-ils eux-mêmes en confiance avec vous et avec l'entreprise ?



L'enjeu des compétences, au cœur de la politique de reconnaissance d'Orange France



Chez Orange, nous avons acquis la conviction forte que l'enjeu des compétences est un levier essentiel au service de la mise en œuvre de la stratégie et de l'expérience salariés.

Depuis plus de 3 ans, Orange a mis en œuvre une nouvelle politique de reconnaissance fondée sur les compétences et les qualifications, qui doit nous permettre de garantir les compétences utiles pour demain et favoriser l'engagement de chacun(e).

Outre l'évolution du référentiel des métiers et des compétences, la nouveauté majeure de ce nouveau modèle de reconnaissance est qu'il prend en compte les aspirations et l'histoire de chacun(e). Son objectif est d'apporter aux salariés une reconnaissance accrue de leurs efforts, selon des critères équitables, homogènes et transparents.

Dans ce contexte, où la compétence constitue un moteur du parcours professionnel de chaque salarié, le manager a une responsabilité déterminante en matière de développement des compétences de ses collaborateurs, qu'il s'agisse d'évaluation objective des compétences ou d'accompagnement pour les développer.

Cela implique le renforcement de leur aptitude à identifier (par l'observation ou par le recueil de feedback de tiers) des faisceaux de preuves de l'acquisition des compétences.

Cela nécessite également d'échanger et de dialoguer de façon constructive et interactive avec l'ensemble de ses collaborateurs afin de construire une évaluation partagée et de co-construire chaque plan de développement.

Cela implique enfin d'aider les collaborateurs à mobiliser tous les moyens à leur disposition pour accompagner leur montée en compétence.

Au-delà des compétences opérationnelles que chaque salarié doit développer afin de garantir un bon niveau de performance sur son métier, les compétences comportementales (soft skills) prennent une place prépondérante dans le cadre de cette politique de reconnaissance ; les managers sont ainsi amenés à réinventer leur manières d'accompagner leurs équipes pour travailler ces compétences bien particulières.

Le programme d'accompagnement managérial engagé depuis 4 ans auprès de plus de 5300 managers leur a permis de développer des postures et d'acquérir des compétences indispensables à la mise en œuvre de cette nouvelle politique de reconnaissance.

Maxime Dunègre
ORANGE France | Directeur Innovation pédagogique et Projets

Défi 4

Être symétrique... et aligné !



Manager par l'intention, c'est faire en sorte que l'action des collaborateurs (notamment lorsqu'ils sont en relation entre eux, avec des collègues d'autres services ou avec les clients) soit guidée non pas par l'habitude, mais par une intention consciente et positive. C'est cette intention qui donne du relief à la relation et renforce le lien humain.

L'intention se développe par contagion et par induction ; symétrie et alignement sont deux conditions pour la nourrir au quotidien.

Défi n°4

Être symétrique... et aligné !

La symétrie tout d'abord

C'est bien connu, en matière d'intention, ce que l'on vit au quotidien influence fortement ce que nous faisons vivre à nos interlocuteurs ; comment peut-on avoir sincèrement envie de prendre soin du client quand on a l'impression que dans l'entreprise, personne ne s'inquiète de notre propre bien-être ? Comment peut-on avoir envie de s'intéresser à nos interlocuteurs quand on a la sensation de ne pas avoir droit au chapitre ? Des exemples comme ceux-ci, il y en a légion. De la symétrie des attentions à la symétrie des intentions, il n'y a qu'un pas...

Vous voulez développer au sein de votre équipe l'intention de faire vivre à chaque client un moment agréable ? Alors que faites-vous pour faire vivre à vos collaborateurs des moments agréables ? Vous souhaitez encourager l'envie de coopérer et de coconstruire avec d'autres équipes ? Alors quelle place laissez-vous à votre équipe dans la construction de son action collective ?

Porter au quotidien, dans sa relation avec chaque collaborateur, les mêmes intentions que celles que l'on souhaite qu'il développe et donner des signes tangibles de ces intentions, c'est ça être symétrique, et c'est un bon début pour créer les conditions de l'intention.

Ensuite, l'alignement

En matière d'intention, la réciprocité ne suffit pas. L'intention se développe également en fonction des messages implicites que nous transmet notre environnement.

Prenons un exemple :

« Mon entreprise veut se différencier par la qualité de son écoute. Son objectif est de faire en sorte que chaque client se sente mieux écouté que partout ailleurs. Et d'ailleurs c'est le message que mon manager nous relaie régulièrement à l'occasion de chaque réunion d'équipe... et pourtant, de manière étrange, je sens une forte pression sur la DMT (durée moyenne de traitement) : la DMT est affichée partout, en temps réel et en moyenne sur la journée. La DMT est au coeur de nos échanges d'équipe, et fait l'objet de fréquents ateliers de travail. La DMT déclenche les félicitations... ou les foudres de notre manager. Il va sans dire qu'entre le message explicite (il est important que chaque client se sente écouté) et le message implicite que porte mon manager (l'écoute OK, mais ce qui prime, c'est de limiter la durée des appels !), il y a un souci d'alignement... Et face à la pression du quotidien, il va sans dire qu'entre les deux messages, je choisis l'implicite! »

Chapitre 3

Pour conclure...



2 astuces

Pour manager par l'Intention®

Pour conclure, je vous livre mes 2 astuces favorites pour manager par l'intention :

Astuce #1

Avant d'aborder un moment de management, qu'il s'agisse d'un entretien individuel, d'une réunion d'équipe, d'un simple feedback informel, posez-vous la question : quelle est mon intention positive vis-à-vis de mon collaborateur / de mon équipe ?
Qu'ai-je envie qu'il / elle ressente ?

Astuce #2

Après chaque moment de management, prenez l'habitude de vous poser les questions suivantes : quels messages implicites ai-je véhiculés ? Sont-ils alignés avec les comportements que j'aimerais développer au sein de mon équipe ? Utilisés régulièrement, ces deux exercices vous permettront de développer votre symétrie et votre alignement au quotidien.



L'aventure Manager Essentiels 2020 a été pendant 5 ans un merveilleux terrain d'expérimentation, qui nous a permis d'apprendre beaucoup sur les facteurs clés de succès d'une transformation profonde.

Pour conclure notre témoignage, nous ne resistons pas à l'envie de vous partager quelques enseignements que nous avons tirés de cette expérience :

1. Une démarche « par infusion » qui va au-delà des démarches classiques de formation.

Cette démarche, constituée de rendez-vous réguliers sur plusieurs mois, a été pensée pour créer des déclics, encourager la mise en œuvre par petits pas et ancrer dans la durée. Elle alterne :

- Des ateliers mixant expérientiel, coaching, intelligence collective, complétés de quelques apports formatifs ciblés, pour susciter la remise en question et imaginer ensemble d'autres manières de faire pour relever les 4 défis du management par l'Intention®
- Des temps de « Lab d'innovation » en situation de management, pour tester ces nouvelles manières de faire en mode essai / erreur
- Du partage entre pairs pour tirer les enseignements des tests et se projeter sur le pas suivant

C'est ce mix de modalités, couplé à une approche itérative, qui nous a permis d'initier la dynamique de transformation.

2. Un dispositif pérenne et à la main du local.

Pour installer durablement cette dynamique de transformation au sein de chaque bassin d'emploi, nous avons organisé le passage de relais à un réseau de facilitateurs locaux. Après les 3 premiers cycles d'ateliers, les facilitateurs prennent en charge l'animation d'ateliers récurrents, dont la périodicité, le format et le contenu est à leur main, en fonction des priorités et du contexte local. Pour nourrir la transformation, de nouveaux contenus thématiques permettant d'approfondir des sujets jusqu'à présent survolés ou d'aborder de nouveaux sujets (par exemple le feedback, le droit à l'erreur, la coopération...) sont régulièrement proposés aux facilitateurs.

3. Une action coordonnée sur l'ensemble de la ligne managériale.

Les managers de proximité ne peuvent changer en profondeur et durablement leurs manières de manager qu'à condition que leurs propres managers, les managers de leurs managers, et plus globalement toute la ligne managériale, soit exemplaire et alignée. C'est pourquoi le programme Manager Essentiels 2020 s'adresse à l'ensemble de la ligne managériale, du manager de proximité aux comités de directions des régions. Il s'adresse également à tous les managers des directions nationales. Et c'est parce que tous les managers, quelle que soit leur place dans la ligne hiérarchique et quel que soit leur métier, sont concernés que nous constatons aujourd'hui une évolution de notre culture managériale.

4. Une approche virale.

L'un des enseignements que nous avons tiré de notre aventure est que, si l'on veut que la transformation « vienne de l'intérieur », il est préférable de ne pas l'imposer, mais de créer les conditions d'un élargissement viral. Dans le cadre de Manager Essentiels 2020, nous avons choisi d'avancer par petits pas, sans imposer. Certains de ceux qui ont vécu le dispositif sont devenus ses meilleurs ambassadeurs, ont témoigné largement, ont partagé leurs « belles histoires de manager Essentiels 2020 » ; ils ont largement contribué à l'expansion rapide du programme.

Accepter d'avancer au rythme des entités et non à celui d'un plan de déploiement n'est pas chose facile ; il nous a fallu accepter de lâcher prise sur le rythme de mise en œuvre, accepter que le tempo soit donné par les entités, en fonction de leur volonté de « monter à bord », faire confiance au système et aux gens, nous appuyer et capitaliser sur les initiatives locales...

5. Un lien direct avec la stratégie et un sponsorship fort et convaincu.

Créer les conditions de ce type de transformation nécessite de l'énergie et une grande constance. Essentiels 2020 nous a permis de donner du sens à la transformation, de bénéficier un environnement stable durant plusieurs années et nous a grandement aidé à maintenir le cap dans la durée.



Un grand merci

Manager Essentiels 2020 est une construction collective à laquelle de nombreux acteurs, chez Orange France et chez Acemis, ont participé.

Nous tenons à remercier tout particulièrement :

- Fabienne Dulac (CEO d'Orange France) et Brigitte Sabotier (DRH d'Orange France) qui nous ont fait confiance et nous ont permis d'aller jusqu'au bout de l'aventure et de déployer le programme à grande échelle,
- Tous ceux qui ont donné vie au projet et qui se sont battus pour le faire grandir, notamment Olivier Mortreuil (Orange Campus), François Dupont (Agence Entreprise DO Sud Ouest), Nadine Le Bguec, Anne-Lise Valès et Sophie Tirebois (Direction Formation et Culture Client), Sylvie Cluzel, Maryline Desgranges et Bruno Souvestre (Direction du Développement des Compétences), Nathalie Leroch et Nicolas Diquero (Acemis) pour leur vision, leur soutien indéfectible et leur énergie inépuisable,
- Ceux qui y ont cru, ont osé se lancer en éclaireurs et qui ont « mouillé la chemise » pour convaincre leurs pairs, André Martin (Unité d'Intervention Nord De France), Hélène Roche-Combemorel (Agence Distribution Rhône Alpes Auvergne), Nejma Ouadi (Unité de Pilotage Réseau Sur Est), Christophe Desseignes (Direction Exploitation Réseaux et Services) et une fois encore François Dupont,
- Ceux qui ont œuvré à l'animer, à l'enrichir au fil des animations et à le compléter par des initiatives auxquelles nous n'avions pas pensé : les chefs de projet en Directions Orange et en Directions Nationales, les facilitateurs Orange France, les coachs Acemis,
- Et enfin ses principaux acteurs, les 5300 managers qui en y participant ont grandement contribué à l'améliorer, en y apportant leurs problématiques de management, leurs idées et leurs pépites, leur énergie et tout leur cœur.

Un grand merci également à ceux qui nous ont aidés à écrire cette publication : Christian Bollaert, Jean Paul Wissocq, Anne Lamouroux, Philippe Roux, Loic Lefevre et Nejma Ouadi.



Acemis est un cabinet de conseil et de formation, spécialiste de la transformation par l'expérience clients. Pour nous, l'expérience clients est le cœur de la performance économique, c'est pourquoi nous la considérons comme le premier levier de transformation. Nous appuyons nos recommandations sur une expertise multi-sectorielle sans cesse renouvelée : banque/assurances, service, télécoms, utilities, immobilier, transports/tourisme, distribution, service public.

Pour en savoir plus : www.acemis.fr

Acemis France

21 rue de la Banque
75002 Paris
Tél : +33.1.53.42.39.10
Fax : +33.1.53.42.39.29
contact@acemis.fr

Acemis Belgium

Spaces Auderghem
Avenue Hermann Debroux, 54
1160 – Auderghem (Bruxelles)
bvanbastelaer@acemis.eu

Acemis Luxembourg

Rue Beatrix de Bourbon, 11
L – 1225 – Luxembourg
Tél : +352 26 44 13 61
rjakobs@acemis.fr