



l'Esprit Service

Mai 2003

dans 34 entreprises en Rhône-Alpes n° 1

Une démarche globale dédiée aux entreprises de services

CEFORALP

Architectes de votre compétitivité



Compétences des salariés, compétitivité de l'entreprise : **tout le monde y gagne !**

Sommaire ▾

- *Esprit Service en quelques mots* p2
- *Clôture Esprit Service* p3
- *Esprit Service : une action collective* p4
- *Sondage pilotes : les résultats* p5
- *Zoom sur 2 entreprises : GENERA et RETROFIT 74* p6 à 9
- *La parole aux intervenants* p10 & 11
- *Les entreprises du programme* p12

EDITO

Dans la continuité du programme européen Pic Adapt « Lean Service », l'Etat et le Fonds Social Européen ont apporté leur soutien financier à cette nouvelle action collective développée par CEFORALP, dont le but est d'améliorer la *compétence relationnelle* – tant au niveau interne qu'externe à l'entreprise - que mettent en œuvre des salariés de PME du tertiaire.

Cette action expérimentale et novatrice, dont il sera tiré un bilan à son échéance, vise la reconnaissance de compétences souvent occultées et en tout cas difficilement mesurables alors qu'elles sont essentielles au bon fonctionnement des entreprises et des organisations.

La qualité du service est un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises. Elle dépend non seulement de la qualité du contenu du

service rendu mais d'un ensemble de facteurs qui tient notamment aux conditions de production du service par l'entreprise, et qui renvoie à la qualité de bon fonctionnement interne.

C'est à cette dualité qu'entend répondre cette action qui concerne 34 entreprises représentant des activités de service très diversifiées.

En même temps qu'elle aide au développement des entreprises, elle doit permettre l'évolution professionnelle et personnelle des salariés qui visent une compétence évoluée et reconnue. ■



Le Directeur Régional du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
Monsieur Christian VILLE

Evènement !



Réservez dès à présent votre après-midi du jeudi **25 septembre 2003** pour la clôture *Esprit Service* ... p.3

Esprit Service, c'est :

- Une **logique** de résultats
- Une **relation tri-partite**
(Entreprise / CEFORALP / Consultant)
- Une **démarche méthodologique éprouvée**



Sophie Becker & Laurent Rossi

L'équipe Esprit Service à **CEFORALP** :
espritservice@ceforalp.com

Tél : 04 78 77 05 55
Fax : 04 78 77 04 78

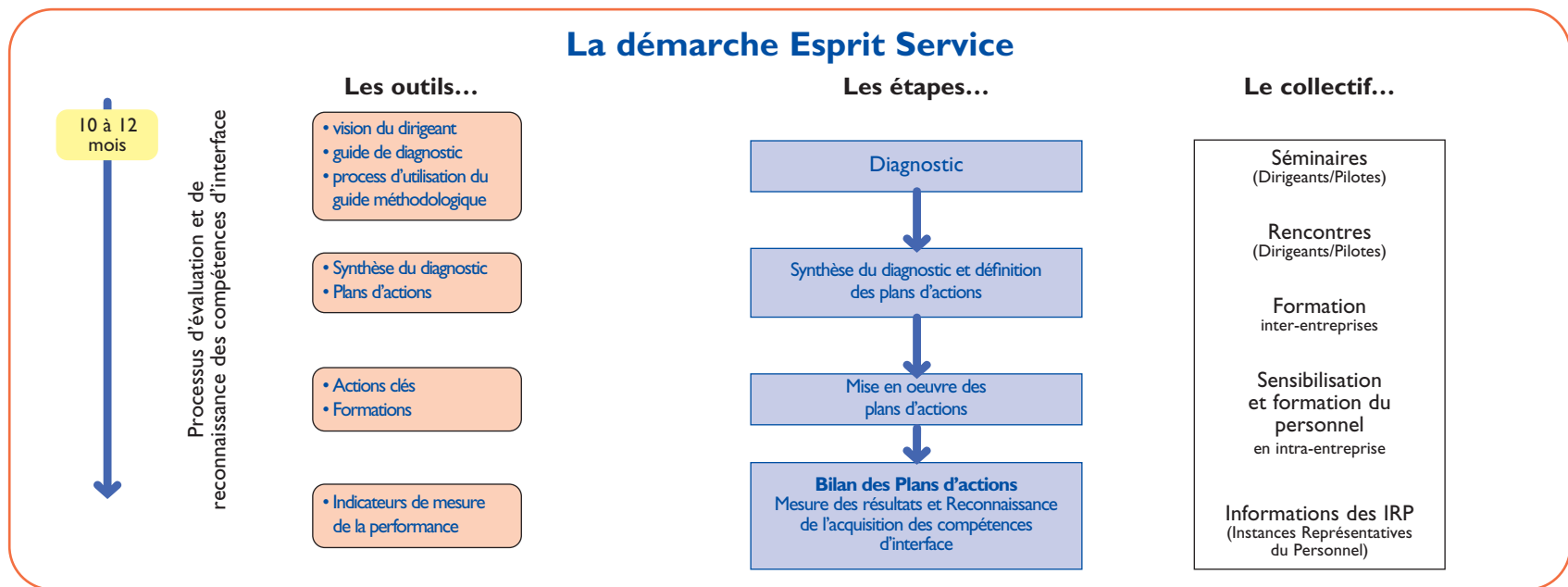


une publication de CEFORALP
66, avenue Jean Mermoz - BP 8048 - 69351 Lyon Cedex 08

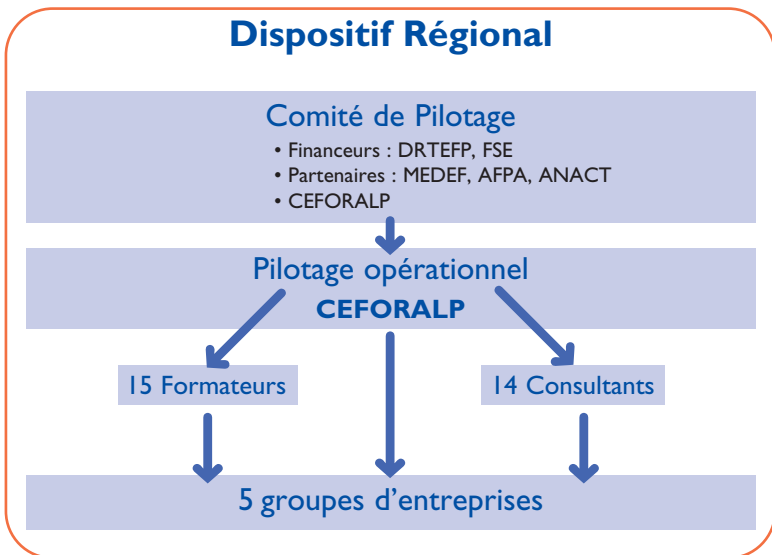


« ESPRIT SERVICE » en quelques mots...

Esprit Service est une action collective dédiée aux PME de services de la région Rhône-Alpes. Il s'agit d'une démarche financée par le Fonds Social Européen (FSE) et la Direction Régionale du Travail et de la Formation Professionnelle (DRTEFP) dont l'objectif est d'améliorer la performance de l'entreprise par le développement des compétences d'interface du personnel en contact avec le client.



- Mettre en évidence les **compétences d'interface** du personnel en contact avec le client dans le processus de délivrance de la prestation : ces compétences sont fondamentales pour la **performance de la prestation** et pour une plus grande **satisfaction clients**.
- Formaliser et décliner **le métier de l'entreprise**, ses prestations, son marché et son évolution.
- Améliorer la performance de l'entreprise, notamment son processus de délivrance de la prestation, en agissant sur son **organisation interne**.



Obligation de moyens, obligation de résultat ?

Question intéressante lorsqu'il s'agit de prestations de services. En effet, l'immatérialité du service et l'adaptation nécessaire et constante au besoin du client, militeraient pour le plus simple : l'obligation de moyens.

Si on ajoute à cela l'aspect subjectif de l'appréciation de la qualité d'une prestation, l'obligation de résultat devient encore plus difficile à cerner ! A la différence de l'industrie où les critères de la qualité sont plus formels.

Or nous pensons que l'obligation de résultat donne un sens pratique à la notion de prestation de service et qu'elle contribue en outre à « matérialiser » la prestation.

Nous avons déjà démontré le caractère essentiel de l'obligation de résultat dans l'ensemble de nos programmes collectifs, et nous l'appliquons au programme « Esprit Service ».



Mario Capraro
Directeur des programmes CEFORALP

Cela doit d'abord se matérialiser pour le prestataire de service par une « promesse » de résultat à son client. Mais c'est aussi introduire dans la relation client tous les éléments qui permettront de mesurer le résultat obtenu.

L'Esprit Service est aussi l'intégration d'une logique de résultat dans le processus de délivrance du service. ■

Evènement - Evènement - Evènement - Evènement

➔ A VOS AGENDAS !

25/09/2003

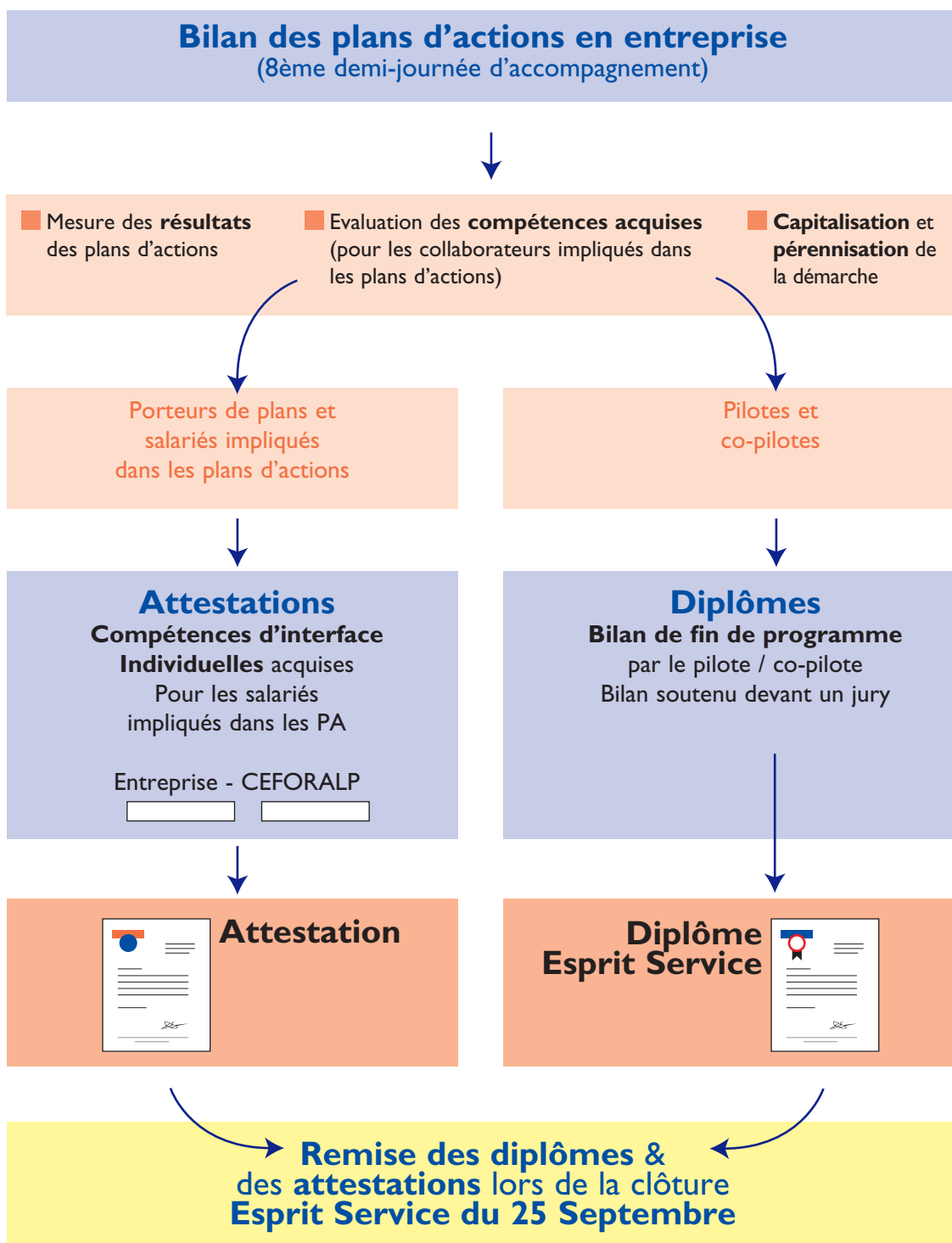
Réservez dès à présent votre après-midi du **jeudi 25 septembre 2003** pour la **clôture « Esprit Service »**...

Seront présents : toutes les entreprises du programme, les partenaires, les intervenants (consultants et formateurs), les membres du Comité de Pilotage et des institutionnels.

Cet évènement sera notamment l'occasion de **faire ensemble le bilan de l'action collective**, mais aussi de **valoriser l'investissement de chacun** dans la démarche Esprit Service et les plans d'actions ! ■



Processus d'obtention des attestations et des diplômes Esprit Service



Dans le cadre du dispositif régional financé par l'Etat et l'Europe, comment CEFORALP, en accord avec le Comité de Pilotage du programme, vous propose de valoriser les efforts accomplis et de reconnaître les compétences acquises par vos collaborateurs ?

Pour les porteurs de plans d'actions et les salariés impliqués : attestation reconnaissant les compétences d'interface acquises.

A l'issue de la phase d'accompagnement (8^{ème} demi-journée), le dirigeant de l'entreprise identifie, **s'il le souhaite**, les collaborateurs concernés, en regard des résultats atteints et des moyens mis en œuvre

Sur cette base, CEFORALP délivrera une attestation qui sera remise le 25 septembre.

Pour les pilotes et co-pilotes : diplôme de pilote de la démarche Esprit Service.

Les pilotes et/ou co-pilotes, **s'ils le souhaitent**, formaliseront un bilan de fin de programme (contexte, objectifs, moyens mis en œuvre, résultats, pérennisation de la démarche).

Ce bilan sera soutenu devant un jury constitué par CEFORALP (dirigeants d'entreprise, membres du Comité de Pilotage, consultants, etc.).

Le jury délibérera sur l'obtention du diplôme qui sera remis lors du 25 septembre. ■

ESPRIT SERVICE une action collective

Le programme Esprit Service comprend des phases d'accompagnement individuel en entreprise par un consultant sélectionné et formé par CEFORALP. Mais ce sont également des phases collectives telles que séminaires, formations, rencontres, qui apportent à des niveaux différents aux uns et aux autres enrichissements, partages d'expériences, émulation, voire des affaires pour certains.

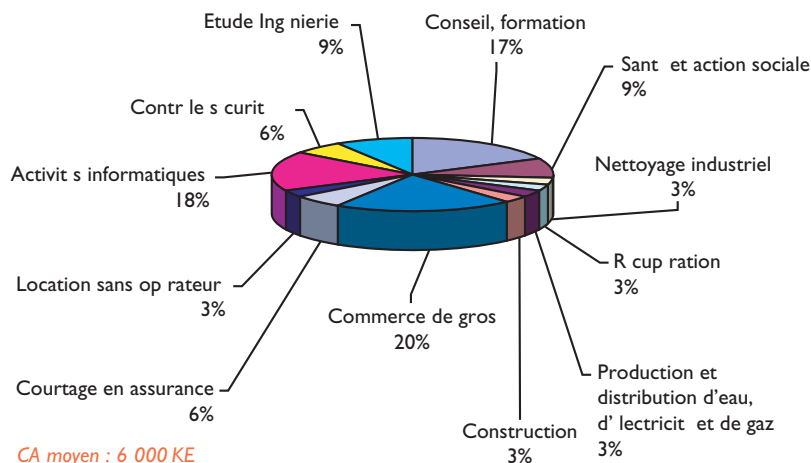
Ce qui nous semble important dans l'ensemble de nos programmes collectifs, c'est de permettre à des collaborateurs d'entreprises (salariés, responsables, dirigeants), de « sortir » du périmètre de la PME et d'occasionner ainsi des rencontres en dehors de tout cadre contractuel client-fournisseur.

Les métiers des 34 entreprises que constitue actuellement Esprit Service sont extrêmement diversifiés. On pourrait ainsi ne pas bien saisir l'intérêt d'entretenir cette logique multi-métiers. Pourtant, il suffit d'assister à une rencontre collective pour constater que les sujets de préoccupations sont similaires, qu'ils soient stratégiques, organisationnels, ou liés au développement des compétences. On s'aperçoit finalement que l'on fédère tout le monde dès lors qu'on les aborde ! ■

Laurent Rossi - chef de projet

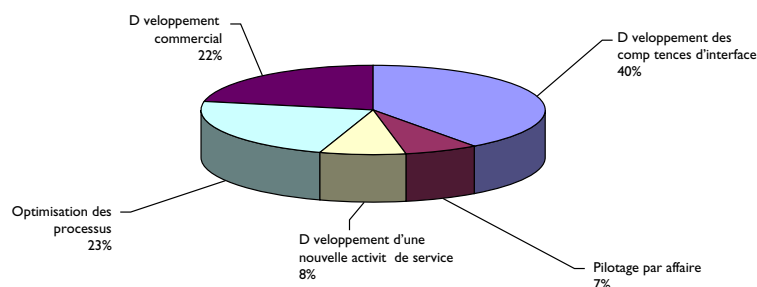


Répartition des entreprises par secteur d'activités



CA moyen : 6 000 KE
Effectif moyen : 37 personnes

Thèmes des plans d'actions définis dans les 34 entreprises, à l'issue du diagnostic



- Développement des compétences d'interface : l'objectif est d'améliorer la qualité de service, de fidéliser les clients ou de créer des opportunités d'affaires
- Développement commercial : redéfinition de la stratégie de prospection (cibles, moyens)
- Optimisation des processus (délivrance de la prestation et administratif) : l'objectif est d'améliorer de la qualité de service, l'efficacité ou de diminuer les coûts
- Pilotage par affaire (maîtrise des temps passés) : l'objectif est de préserver les marges

L'action collective en chiffres...

Les sessions organisées en inter-entreprises :

- 5 séminaires dirigeants
 - 5 séminaires pilotes et co-pilotes
- } Soit 84 personnes formées à l'ensemble de la démarche
- 19 thèmes de formation
 - 80 journées de formation
 - 5 rencontres pilotes et 5 rencontres dirigeants
 - Près de 300 stagiaires différents ayant suivi au moins une journée de formation

Le conseil individuel :

- 15 demi-journées de diagnostic et d'accompagnement des plans d'actions
- 2 demi-journées de sensibilisation du personnel à la démarche Esprit Service

73 plans d'actions pour l'ensemble des entreprises du programme

Performance, Efficacité, Pérennité... les ateliers CEFORALP « Esprit Service »

Echanges d'expériences et de méthodes, les ateliers CEFORALP Esprit Service que nous lançons en octobre 2003, vous permettront d'anticiper de nouveaux plans de progrès et de maintenir la dynamique de changement que vous avez impulsée.

Pour répondre aux besoins des entreprises engagées dans nos démarches, CEFORALP a choisi de mettre en place un processus commun à l'ensemble de nos dispositifs.

Objectifs des ateliers Esprit Service

- Pérenniser la démarche Esprit Service dans votre entreprise
- Mettre à votre disposition des outils vous permettant de rechercher en permanence des gains de productivité et de soutenir la dynamique engagée,
- Optimiser vos plans d'actions en installant une culture de la performance,
- Optimiser et améliorer les processus pour soutenir la dynamique de changement.

Les ateliers Esprit Service

- Une implication des entreprises Esprit Service
- Une approche d'ensemble pour développer un avantage concurrentiel
- Une recherche immédiate d'amélioration qui vise la performance avec des résultats rapides et quantifiables
- Un réseau de PME de service en Rhône Alpes, alliant création de valeur et vision partagée. ■



Odile Moinecourt - Directeur de CEFORALP

Sondage pilotes : Les Résultats



L'objectif de ce sondage était de faire un point de manière formalisée avec chaque pilote sur : le déroulement du programme dans son entreprise, son rôle en tant que pilote, son ressenti par rapport au programme, au consultant, à l'avancée des plans d'actions, ... Nous avons pu interviewer 31 pilotes du programme entre mars et avril. *Nous n'avons restitué ici que les points qui nous semblaient les plus significatifs*

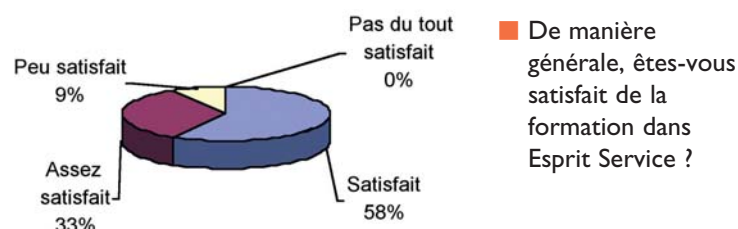
5 grandes parties ont été abordées lors de ce sondage :

- Le pilotage du programme et la méthodologie
- Le déroulement du programme en entreprise
- La formation
- La communication interne
- Les impressions générales sur le programme

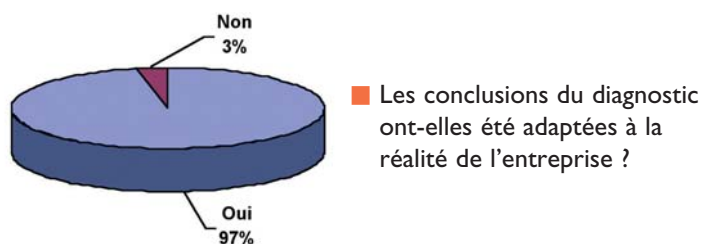
Quelques extraits sur les apports méthodologiques :

- « les outils sont très pratiques, prêts à l'emploi »
- « on est sur des enjeux d'obligation de résultats »
- « on s'approprie la méthodologie : on est des acteurs du projet, ce qui est différent du conseil traditionnel »

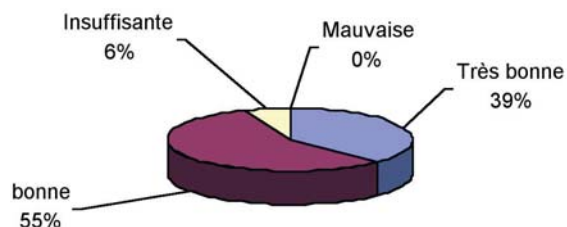
La formation



Le déroulement du programme en entreprise



■ Comment jugez-vous la cohérence entre le diagnostic et les plans d'actions ?



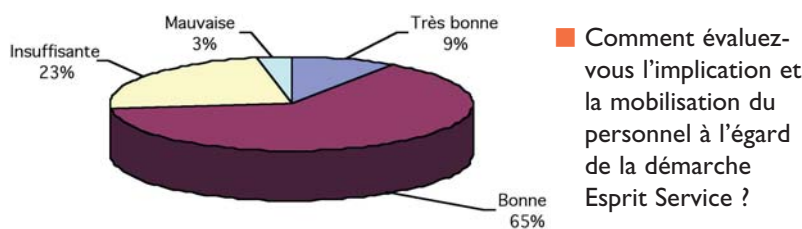
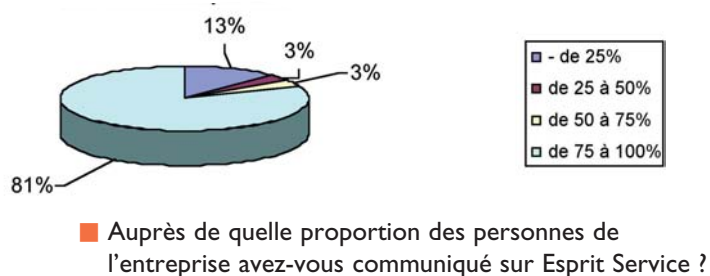
Forces du programme *

- Caractère structurant et obligatoire de la démarche
- Apports méthodologiques, méthode de travail
- « Réfléchir avant d'agir » (*analyse puis fixation d'objectifs*)
- Suivi d'un consultant et de CEFORALP
- Organisation bien rodée, programme complet
- Apport des phases collectives

Points à améliorer *

- Synchronisation parfois difficile entre le planning Esprit Service et celui de l'entreprise
- Visibilité insuffisante quant à l'ampleur du programme et à la charge de travail
- Difficulté sur la manière d'impliquer les collaborateurs durant la phase de diagnostic
- Manque de rencontres communes entre les dirigeants et les pilotes

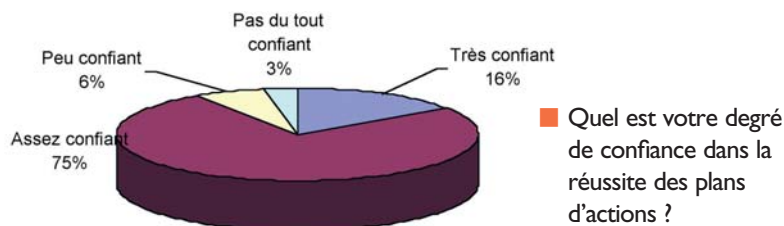
La communication interne



Le rôle du pilote pendant la phase d'accompagnement *

- Contrôle de l'avancée des plans d'actions (*cohérence entre les différents plans d'actions, respect du planning*)
- Stimulation des porteurs de plans
- Organisation des réunions de travail
- Interface entreprise/consultant/CEFORALP
- Communication interne

Les impressions générales



Enrichissements personnels et professionnels pour le pilote

- Apports méthodologiques
- Conduire un projet, animer une équipe de travail
- Acquisition de connaissances grâce aux formations proposées
- Rencontres collectives (ouverture d'esprit, échanges d'expériences, ...)
- Participer à la réflexion stratégique et au développement de l'entreprise (participer aux changements, être davantage impliqué dans la vie de l'entreprise)
- Prise de responsabilités dans l'entreprise
- Application des outils et méthodes à d'autres problématiques de l'entreprise

■ **Votre avis nous intéresse !**

Il contribue à faire **progresser** nos programmes
Merci à tous d'avoir participé
à ce sondage !

* (ce qui a été cité le plus souvent)

ZOOM sur l'entreprise GENERA

Fiche d'identité de GENERA :

Année de création : 1989

Dirigeant : Raymond Rapinier

Effectif : au départ 2 personnes, aujourd'hui 30

Implantation : siège social situé à Grenoble et un établissement à Ambérieux-en-Bugey

CA : 1.3 Millions d'euros, 70% de l'activité sur un des métiers de GENERA : l'évolution professionnelle



3 métiers : La formation (formation continue et formation pré-qualifiante pour les personnes en recherche d'emploi), L'évolution professionnelle (accompagnement des projets et développement personnel, bilan de compétences, reclassement et coaching), Conseil en ressources humaines (recrutement, gestion prévisionnelle des compétences des emplois)

Clients principalement implantés en Rhône-Alpes

Vous trouverez les coordonnées de GENERA en dernière page

Monsieur Rapinier, vous êtes le dirigeant de GENERA, pourquoi avez-vous adhéré à Esprit Service ?

Il y avait plusieurs raisons. L'une d'elles était de pérenniser l'activité de l'entreprise.

Il nous paraissait intéressant d'utiliser le cadre d'Esprit Service pour formaliser les choses, mais aussi d'acquérir des outils pour aller plus loin, plus vite.

Ce qui était proposé était également alléchant : faire un diagnostic, prendre une photo de l'entreprise, réfléchir à son développement. Une autre raison était également de rencontrer d'autres dirigeants d'entreprises qui pouvaient être dans le même état d'esprit. C'est entre autres ce qui m'a apporté beaucoup.

Avant d'adhérer à Esprit Service, aviez-vous l'occasion d'échanger sur ces sujets avec d'autres dirigeants de PME ?

J'ai des amis qui sont dans le même secteur : on se rapproche de temps en temps et on discute des évolutions de marché ou des difficultés que l'on peut avoir, sachant que ce n'est jamais totalement « débridé » : avec certains, même si l'on est très copains, on peut être potentiellement concurrents !

Ce qui est intéressant avec Esprit Service, c'est que l'on n'est pas du même métier : on n'a pas des préoccupations liées au secteur d'activité, mais des préoccupations transversales (développement, positionnement...)

Soraya Stephen-Fortune :
Téléprospectrice (GENERA)



Quel est votre rôle dans le cadre d'Esprit Service ?

Je suis entrée chez GENERA depuis début Décembre pour mener à bien un programme en téléprospection : Prise de rendez-vous, qualification de fichiers et enrichissement d'une base de données pour que les collaborateurs aillent chercher toutes informations nécessaires.

Votre intégration en Décembre chez GENERA est donc liée au plan d'actions qui a été défini ?

Oui, en effet.

Dans le cadre de votre mission, avez-vous déjà des résultats ?

A ce jour, il est un peu tôt pour mesurer toutes les retombées, mais il y en aura. En tous cas, je pense que l'action est honorable en nombre de prises de rendez-vous.

Si l'on fait le bilan aux deux tiers du parcours environ, quels sont les apports d'Esprit Service ?

Si l'on veut être pragmatique, on va parler d'abord des outils : cela nous a permis d'avoir une vue sur notre activité et de la segmenter avec des mots autres que ceux du technicien !

Aujourd'hui, lorsqu'on décline notre métier à quelqu'un qui ne le connaît pas, c'est plus compréhensible : c'est préférable si l'on veut capter d'autres clients.

L'apport d'Esprit Service, c'est aussi l'acquisition d'une



Raymond Rapinier - dirigeant

méthodologie pour bâtir des plans d'actions et les suivre : comment on monte un plan d'action, quels objectifs se donne-t-on ? avec quels indicateurs ?

Un autre aspect intéressant est la mobilisation en interne : Esprit Service nous donne un cadre pour avancer. GENERA avait déjà une forte culture client, mais notre vision du marché, auparavant plus technique, est aujourd'hui plus économique.

L'important est de pouvoir faire partager en interne cette vision aux collaborateurs, notamment sur la complémentarité en termes de savoir-faire, entre nos marchés publics et privés.

On réfléchit déjà à l'après Esprit Service : on sait qu'il nous faut être plus agressif commercialement, on a également instauré une évolution de nos métiers : nos collaborateurs ne sont plus des formateurs, mais des conseillers en évolution professionnelle : ce vocable correspond beaucoup mieux à leur mission.

Vous parliez tout à l'heure de mobilisation des collaborateurs en interne, pouvez-vous préciser ?

Cela n'a pas été forcément facile pour eux au début du programme. Aujourd'hui ils perçoivent mieux les différentes articulations (complémentarités des marchés, prospection commerciale, ...)

Quel est votre degré de confiance dans la réussite des plans d'actions ?

Ce n'est pas simple : du fait de la conjoncture, je ne sais pas encore si nous atteindrons les valeurs cibles

des indicateurs. Mais je pense que l'on peut tabler sur un objectif atteint au moins à 70%.

Néanmoins c'est parti ! et je reste confiant à 100% sur la prise en charge par l'ensemble des collaborateurs, je n'ai pas à piloter cet aspect : les collaborateurs y vont, non pas parce qu'il faut y aller, mais parce que ça les intéresse.

Pour terminer, si vous aviez un message à communiquer à d'autres dirigeants, quel serait-il ?

Je n'ai pas de conseil à donner, mais un point qui me paraît déjà important est de prendre la décision d'y aller, ce qui doit être une démarche engageante : c'est ça qui fait que cela fonctionne ou pas. Prendre la décision d'y aller, c'est accepter d'entendre des choses qui ne sont pas forcément très agréables.

Par ailleurs, ne pas se donner des objectifs trop ambitieux. Il faut donner de la lisibilité parce que les choses ne se font pas sans les gens mais avec les gens.

J'ai à mon tour une question, on est accompagné dans cette démarche durant environ un an, vous n'avez indiqué la création possible d'un club d'entreprises qui ferait suite à Esprit Service.

Ca vous intéresse ?

Oui, c'est le fait de garder des contacts avec d'autres entreprises Esprit Service, de voir comment elles ont évolué : partages et capitalisation d'expériences, pérennisation de la démarche, etc...

On est d'accord qu'à l'issue de la phase d'accompagnement prévue, il appartient à l'entreprise d'être autonome. Mais c'est plutôt de se servir de ce que l'on a incrémenté comme expérience dans le cadre du programme, et quand on partage, c'est encore mieux !

Oui, effectivement je vous confirme que CEFORALP prévoit de lancer des ateliers Esprit Service à partir d'Octobre 2003. Je ne manquerai pas de vous tenir au courant de la suite ! ■

Les locaux GENERA



ZOOM sur l'entreprise GENERA (suite)



Myriam, vous êtes pilote Esprit Service pour GENERA, quel est votre rôle dans ce programme ?

En tant que pilote, j'ai participé à l'élaboration des plans d'actions, suite à la synthèse qui a été faite à l'issue du diagnostic, mais j'ai surtout participé à la mobilisation de l'équipe autour du développement de l'entreprise.

Mon rôle de pilote Esprit Service (coordonnateur, chef de projet) m'a permis de sortir du quotidien avec une vision plus uniquement liée à ma fonction.

Dans la phase d'accompagnement, comment vous y prenez-vous concrètement pour faire avancer les plans d'actions ?

On programme des réunions de travail ou on se contacte par téléphone, sachant que l'on est sur 2 sites différents ; dans tous les cas, on essaie d'échanger au maximum.

Vous avez évoqué un point important qu'est la mobilisation du personnel en interne. Pouvez-vous en dire un peu plus ?

Il y a deux aspects : le plan d'actions dont je m'occupe, impliquait une autre personne qui crée une action commerciale sur l'Ain. Nous avons beaucoup travaillé ensemble pour démarrer ce plan d'actions. Elle est très motivée et m'a fait part de ses attentes.

Pour ce qui est des conseillers en évolution professionnelle qui démarrent une action prospective, j'ai des contacts avec eux par l'intermédiaire d'un autre plan d'actions. Ce qui est très intéressant dans ce plan, c'est que les gens ont fait part de leurs attentes, ils ont manifesté un intérêt, c'était très positif. Ils se sont projetés dans le cadre du développement de l'entreprise : ils se sentent vraiment acteurs et ça c'est nouveau.

Depuis le début du programme trouvez-vous que des changements sont intervenus au sein de l'entreprise ?

Oui, c'est le fait que la démarche implique d'abord de sortir du quotidien, c'est ensuite le fait de s'ouvrir davantage sur le reste de l'entreprise, donc d'échanger plus. Les gens sont venus me voir pour me demander comment ils pouvaient s'intégrer dans le programme, comment ils pouvaient être force de proposition, cet aspect là est nouveau et positif.

Pour vous, les plans d'actions définis ont-ils commencé à porter leurs fruits ?

Oui, des débuts de résultats sur un des plans puisque des RV ont été pris, des propositions faites, mais qui restent à transformer.

Sur l'autre plan, les résultats intermédiaires sont plutôt encourageants.

Ce dernier plan dont vous parlez est plus axé sur le développement de l'interface client ?

Oui, par le développement d'opportunités d'affaires : préoccupation mise en évidence lors du diagnostic.



Myriam Boiron - pilote

Comment les collaborateurs de GENERA ont réagi lorsque vous le leur avez présenté ?

Les gens se sont sentis sollicités et c'était positif, mais la principale question au début était : sera-t-on capables ?

Nous avons discuté des enjeux, des moyens que l'on pouvait mettre à leur disposition, les formations proposées par CEFORALP, les formations internes, l'accompagnement, et petit à petit les gens se sont projetés et ont vite vu qu'il y avait des perspectives intéressantes pour l'entreprise et pour eux.

Pour eux ?

Oui en termes de développement professionnel, de nouvelles compétences, d'élargissement de leur horizon et de perspectives d'intervention d'une autre nature.

Si vous aviez un message à communiquer à d'autres pilotes pour favoriser la réussite de la démarche, quel serait-il ?

Je dirais également comme Raymond : se lancer dans la démarche et se donner les moyens de fonctionner. Ce peut être une formidable occasion de se rapprocher de certaines personnes dans l'entreprise, de fédérer des personnes qui ensuite seront moteurs dans la mise en place des plans d'actions : c'est un moment très important qu'il ne faut pas négliger.

De l'ensemble de cette démarche, qu'en tirez-vous comme enrichissements à titre personnel et professionnel ?

Cela m'a permis de professionnaliser certaines pratiques, d'en développer de nouvelles. Par exemple, faire partager la question du développement de l'entreprise, montrer à d'autres personnes qu'elles pouvaient développer de nouvelles compétences et qu'à mon niveau, je pouvais participer à ce développement. D'un point de vue personnel, j'ai aussi découvert une autre façon de voir les choses. ■



Isabelle Neama : Conseillère en évolution professionnelle (GENERA)

Vous n'êtes pas directement impliquée dans un plan d'actions, néanmoins que représente Esprit Service pour vous ?

Je trouve que c'est une opportunité de nouvelles ouvertures pour GENERA et ses salariés. Dans le cadre de mon travail, j'interviens essentiellement sur les marchés publics, mais je trouve que c'est intéressant de pouvoir s'ouvrir aussi au marché privé : de faire valoir sur ce marché les produits et les compétences de GENERA auprès d'autres clients.

Même si je ne suis pas encore directement impliquée dans un plan d'actions, je trouve très motivant d'avoir d'autres perspectives, d'autres challenges.

Le point de vue du consultant

Mon expérience avec GENERA, me permet à ce jour, de faire un certain nombre de constats, véritables **points clés de la réussite** pour l'entreprise :

- **Bien clarifier ses métiers et segmenter ses activités en tenant compte des enjeux stratégiques** semble avoir été pour GENERA le pré-requis déterminant dans la mise en place des plans d'actions. Ce travail aura en outre permis au dirigeant de bien positionner l'entreprise sur ses marchés d'aujourd'hui et de demain.
- **Professionaliser la démarche de prospection avec les ressources et les moyens ad hoc, tester son argumentaire et réaliser une séquence « test » significative**, c'est cette logique pragmatique qu'a d'emblée adoptée GENERA. Une spécialiste de la télé prospection a été recrutée pour cette action. **Des résultats probants** : près de 12% des appels qualifiés sont transformés en RDV et 62 % des visites ont abouti à une offre concrète. Mais, c'est comme au Rugby, il faut transformer...!
- **Une forte implication des pilote et copilote, une vision positive et futuriste des acteurs des plans d'actions et l'envie de convaincre**

auront été pour GENERA les conditions sine qua none d'un passage de relais efficace du dirigeant aux équipes projets.

- **Attention à nos croyances négatives et à nos certitudes... développer son aptitude aux doutes et ne pas avoir d'a priori seraient des enseignements intéressants à méditer !** Tout particulièrement dans une entreprise où l'expertise et la culture technique sont autant les forces et les faiblesses, face à l'incertitude des marchés et à l'impérieuse contrainte de la compétitivité. C'est bien ce défi que GENERA a décidé de relever en participant à Esprit Service. ■

Reynald Bour
Cabinet Ini-Diag

Tel/fax : 04 74 68 40 36

89, rue Camille DESMOULINS 69400 Villefranche sur Saône

email : reynald.bour@free.fr



ZOOM sur l'entreprise RETROFIT 74

Fiche d'identité de RETROFIT 74 :

Année de création : Juillet 2002 avec reprise des actifs de BECHET Productique Cluses du groupe METRAP, suite à cessation d'activité.

Dirigeant : Daniel Mazzucco

Effectif : 19 personnes



Implantation : Cluses (Haute-Savoie)

CA prévisionnel sur les 12 premiers mois d'activité : 2 Millions d'euros

Activité : Reconstruction et transformation de machines outils (50% du CA), maintenance sur site client et fourniture de pièces détachées (50%)

Vous trouverez les coordonnées de **RETROFIT 74** en dernière page

↓ Monsieur Mazzucco, vous êtes le dirigeant de RETROFIT 74, pourquoi avez-vous adhéré à Esprit Service ?

La philosophie de la société précédente BECHET, était celle d'un fabricant. Lors du démarrage de l'activité de RETROFIT 74, l'objectif était d'injecter une culture « Service » dans l'entreprise, puisque la maintenance est une activité de pur service et que sa proportion dans le CA de Retrofit est beaucoup plus importante que par le passé. Il y avait donc une révolution culturelle à faire : faire « souffler » l'Esprit Service sur l'entreprise. A aujourd'hui, c'est-à-dire 4 mois après le début du programme, on peut dire que l'Esprit Service « souffle » sur RETROFIT 74.



Daniel Mazzucco - dirigeant

Qu'est-ce que le programme vous a apporté jusque là ?

Le programme nous a d'abord obligés à jalonner le temps et à se fixer des échéances semaine par semaine : c'est en cela très structurant. Le deuxième apport est le diagnostic, impliquant le fait que chaque acteur concerné aille « fouiller » dans son domaine, ce qui amène à des conclusions plus saines. Un autre apport est d'avoir travaillé en équipe, avec des réunions quasi-hebdomadaires : l'équipe a appris à se dire des vérités et à les accepter. Il y a également l'apport direct ou indirect des formations proposées, pour les collaborateurs concernés. L'apport le plus important correspond à l'objectif recherché : le client est rentré au cœur des préoccupations de l'entreprise : les plans d'actions et les indicateurs associés ont été définis dans ce sens ; on est dans la démarche Esprit Service et ça a changé beaucoup de choses.

■ Monsieur Tromilin, en quoi votre fonction dans l'entreprise facilite-t-elle le bon déroulement du programme en interne ?

Ma fonction implique un contact étroit avec le client. Il faut d'abord être à l'écoute du client, le faire parler, lui faire exprimer ses besoins pour mieux cibler son problème et y répondre efficacement. Ensuite en interne, il faut passer le relais aux personnes de l'atelier. Ce qui est donc essentiel, c'est d'ailleurs ce qui est développé dans Esprit Service : toute l'équipe dans l'atelier prend conscience de l'importance de

Sur ce dernier point que vous évoquez, y aurait-il eu un « tilt » chez les collaborateurs de RETROFIT 74 ?

Absolument, au sein de l'ensemble des collaborateurs, la prise en compte de l'importance du client est faite à 100%. Comme dans toute structure humaine, il y a toujours les convaincus d'avance, les passifs positifs et les réfractaires endémiques ! Heureusement, cette dernière catégorie n'est que très peu représentée dans notre entreprise, c'est ce qui permet d'avancer.

Concernant les plans d'actions qui ont été définis dans le cadre du programme, a-t-on aujourd'hui des résultats quantifiables ?

Nous avons défini 2 plans d'actions : le premier porte sur l'amélioration de la gestion des approvisionnements et la disponibilité des pièces détachées. Après 5 semaines de mise en œuvre du plan, le consultant CEFORALP Jean-Claude Meyer qui nous accompagne, considère que le plan est déjà rempli et quasiment terminé, ce qui est absolument vrai.

Le deuxième plan porte sur la mesure de motivation, l'amélioration de notoriété, sur l'esprit service et l'interface client-entreprise : c'est un plan qui est de nature relations humaines, donc plus difficile à mesurer. Néanmoins, les indicateurs quantifiés portent sur le taux de productivité du service maintenance : son point de départ était de 50%, l'objectif affiché pour fin Juin était d'atteindre 75% : cette valeur est déjà atteinte à fin Mars, tout en gardant le même taux de service chez le client, voire en l'améliorant puisque l'on a diminué les temps d'attente. Mais il ne faut pas se réjouir trop vite, il peut y avoir « rechute ». Cela démontre au moins que le personnel a bien pris conscience d'une des lacunes anciennes de l'entreprise.

Pour conclure, si vous aviez un message à communiquer à d'autres dirigeants, quel serait-il ?

Je dirais que méthodologie, plans d'actions, suivi, supports apportés par CEFORALP, ne doivent être perçus que comme des outils. Et comme tous les outils, si on les laisse posés sur l'établi, ils ne produisent strictement rien. Esprit Service peut très bien réussir à la condition importante qu'il y ait une implication majeure de la direction de l'entreprise, du pilote, des responsables, porteurs de plans, emmenés par une complète volonté de la direction de faire avancer les choses. A partir de là, cela demande un investissement très lourd en temps, énergie, mobilisation du personnel, mais il est porteur de résultats extrêmement puissants !

Merci pour votre témoignage. ■

cette phase de contact client. Le résultat de la prestation en dépend.

Sur quoi avez-vous principalement travaillé dans le cadre d'Esprit Service ?

Essentiellement sur l'amélioration des fonctionnements en interne (devis, achats, délais, ...) visant à plus d'efficacité et une meilleure qualité de la prestation. ■

Jean François Tromilin - Responsable Technique

↓ Monsieur Faure, comment percevez-vous la démarche Esprit Service ?

Le fait de rationaliser les étapes, clarifier les objectifs, définir des indicateurs, etc... tout ça n'a pas fait de mal ! Le fait de suivre réellement les indicateurs, c'est le jour et la nuit entre aujourd'hui et ce qui se passait il y a 4 mois de ça.

Vous avez donc perçu une évolution ?

Oui. Même les clients nous le disent : on intervient aujourd'hui chez le client en moyenne en 6 heures. Il y a 4 à 6 mois de ça : 48 heures c'était déjà bien ! Maintenant les clients appellent, on les tient au courant, on les rappelle, c'est toute une démarche qui est mise en place : ils sont sensibles à ça, ils se sentent pris en charge même si l'on ne peut intervenir immédiatement.

Cette fonction d'interface entre le technicien et le client, vous trouvez donc qu'elle est aujourd'hui améliorée ?

Clairement oui. On a encore pas mal à faire, mais on a déjà pris les bonnes orientations.

Quel est votre rôle dans Esprit Service ?

Je ne suis pas en particulier porteur d'un plan, je suis plutôt facilitateur et directement concerné. De par ma fonction, j'ai l'habitude de faire le lien entre les services, de « mettre de l'huile dans les rouages » pour que tout fonctionne. Par ailleurs on applique déjà la méthodologie sur d'autres projets en interne, par exemple sur un projet d'automatisation en commande numérique que l'on a en ce moment. ■

Laurent Faure - chargé d'affaires



Laurent Rossi et Laurent Faure

ZOOM sur l'entreprise RETROFIT 74 (suite)



Marie-Pierre, vous êtes pilote Esprit Service, quel est votre rôle dans ce programme ?

Mon principal rôle a été de rassembler les gens autour de moi pour leur faire comprendre cette nécessité d'intégrer une culture client dans l'entreprise, surtout de les faire adhérer et de leur faire comprendre que l'adhésion serait le meilleur moyen pour avancer.

La tâche était-elle aisée ou plutôt complexe ? Avez-vous rencontré des réticences ?



Marie-Pierre Baumont
pilote

Changer des habitudes de longue date pour certains n'est jamais chose aisée, mais finalement dès lors que l'on explique bien l'objectif et tout ce que l'on a à y gagner en temps, en qualité de travail, on se rend compte qu'il n'y a pas de réticences, mais surtout des interrogations.

C'est peut-être le fait qu'une femme a une autre

façon d'aborder les choses et que les hommes sont plus volontiers à l'écoute.

Rejoignez-vous l'avis de Daniel Mazzucco sur les apports du programme et sur ce qui a changé ?

Pour moi, la phase de diagnostic a beaucoup joué : une fois le diagnostic effectué, les gens ont compris qu'il y avait un besoin, ils étaient d'accord sur les conclusions du diagnostic et c'est la raison pour laquelle ils ont adhéré. Daniel Mazzucco n'a rien caché, les collaborateurs ont d'ailleurs vu qu'il n'a pas hésité à balayer devant sa porte. Il est important que la direction s'implique, comme elle l'a fait. Esprit Service doit passer avant tout par la communication. Le consultant Jean-Claude Meyer a également su très bien communiquer avec les gens.



Monsieur Challamel, vous êtes porteur d'un plan d'actions, comment ça se passe concrètement ?

C'est déjà un changement dans les mentalités, dans la façon de travailler. Il faut expliquer au cas par cas ce que l'on attend de chacun. Nous avons plusieurs axes de travail dans le cadre de ce plan d'actions, dont les nouveaux processus pour s'adapter aux demandes des clients.

Y a-t-il d'autres personnes de l'entreprise qui travaillent avec vous sur ce plan d'actions ?

Oui, j'anime un groupe de 5 personnes de l'entreprise.

Nous savons que vous vous êtes beaucoup impliquée dans ce programme Esprit Service. Quels enrichissements personnels ou professionnels en retirez-vous ?

Professionnellement : une meilleure connaissance du fonctionnement de l'entreprise. Plus personnellement : une meilleure connaissance des personnalités des gens, une autre vision des services.

La dimension management de projet est quelque chose que j'avais probablement implicitement, mais que j'ignorais. Je pense que ça m'a aidée.

Pour conclure, quel message feriez-vous passer aux autres pilotes du programme ?

Je dirais également que CEFORALP n'apporte pas de recette miracle, mais des outils. Pour réussir avec ces outils, il faut plusieurs ingrédients : communication, adhésion des gens, mais aussi de la persévérance. Ensuite, la qualité d'un pilote, c'est de croire en l'entreprise ! ■

Les locaux Retrofit 74



Lionel Challamel

Comment travaillez-vous avec ce groupe ?

On se réunit régulièrement pour avancer par étapes sur le plan d'actions. Au fur et à mesure que l'on met en œuvre des actions, on s'aperçoit qu'il y a des réglages par rapport à ce que l'on a prévu.

Vous êtes confiant dans la réussite du plan ?

Oui, j'y crois. Il y a des choses qu'il était nécessaire de faire.

Que pensez-vous de cette mission que l'on vous a confiée ?

Je ne m'y attendais pas au départ, mais en fait ça me plaît ! Cela permet de renforcer les liens avec d'autres personnes de l'entreprise. Nous travaillons aussi avec le consultant qui jalonne bien les étapes. Il y a des choses qui pourraient passer aux « oubliettes », mais avec lui non !

C'est la première fois que vous travaillez de cette façon en animant une équipe projet, en construisant un plan d'actions ?

Oui, c'est la première fois. Avant, chacun faisait ce qu'il avait à faire dans son coin. Aujourd'hui, on n'a plus l'impression d'être seul. Globalement c'est une bonne expérience. ■

Lionel Challamel - dessinateur

Le point de vue du consultant

« Esprit Service » ... ou le challenge du Changement de Culture d'Entreprise.

RETROFIT 74 s'est engagée dans le programme « Esprit Service » à la fin du mois de novembre 2002 avec la ferme volonté d'aboutir à des résultats concrets en juin 2003 au plus tard.

Ceci constituait déjà un premier challenge : « compresser » le temps sans perdre en qualité au niveau de la démarche, des formations et de la motivation des acteurs internes.

Notre première tâche a donc été de construire le planning de travail de décembre 2002 à juin 2003. L'exercice a réussi et nous avons rattrapé le retard dû au démarrage très tardif.

Ceci n'a pu se faire que grâce à une extrême motivation de toute l'équipe impliquée qui a su absorber une surcharge de travail hebdomadaire pendant plusieurs semaines consécutives.

Le challenge supplémentaire de RETROFIT 74 qui motive sa participation au programme « Esprit Service » est de passer d'une culture très

technique à une culture de prestataire de service.

Nous menons ensemble ce challenge vital pour le développement et la pérennité de RETROFIT 74, au travers du déploiement opérationnel de 2 plans d'actions.

Les premiers résultats confortent les hypothèses stratégiques et continuent à motiver la direction, la pilote et les intervenants.

Je dois avouer que j'ai rarement connu une telle motivation, un tel engagement et un tel rythme lors de mes missions ! Rendez-vous donc fin juin pour un bilan que je suppose bénéfique... ■

Jean-Claude Meyer

Cabinet Tempora Mores

Tel/fax : 04 74 53 04 51

19, rue du Musée - 38200 Vienne

email : jcmeyer38@aol.com



La Parole aux intervenants

“L’Esprit Service est-il génétique ?”

Le thème de formation « Sensibilisation au rôle commercial de chacun » a réuni plus de 200 participants en actions inter-entreprises. Cette riche expérience attire quelques réflexions :

La qualité du service est une affaire de femmes !!!

Dans ce stage comme dans les sociétés de l’immatériel, près de 80% des relations Entreprise-Clients sont réalisées par des personnels féminins. Les explications sont diverses : dérive de tâches administratives vers le relationnel client, virtuosité dans l’usage du téléphone, répartition des rôles en fonction des savoir-faire... mais ne nous trompons pas, tous ces cas montrent que la réussite passe par l’écoute attentive, la ténacité, la diplomatie, la précision... talents biens plus fréquents chez la femme que chez l’homme et si vous ne me croyez pas, faites le test sur les points suivants : prise de RV par téléphone, analyse qualitative d’un plan marketing, conception d’un argumentaire...

Sommes nous tous doué(e)s pour réaliser des actes de commerce ?

C’est la grande question des non-commerciaux que l’on oriente vers des tâches à coloration commerciale. Au départ, le doute s’installe et c’est légitime car on ne voit

“Souriez car le sourire s’entend au téléphone...”

jamais travailler un commercial et on imagine une alchimie complexe qui ferait que certains naissent commerciaux et d’autres pas ! Ceci n’est que très partiellement vrai, aujourd’hui les métiers de la vente d’entreprise à entreprise (business to business) évoluent. On peut répondre en indiquant les trois facteurs clés de la réussite :

1/ Avoir les connaissances nécessaires sur : le client ou prospect, les produits et services, l’entreprise, le marché, les concurrents, la réglementation...

2/ Maîtriser les techniques propres au métier : étapes d’un plan d’entretien, prise de RV au téléphone, organisation et gestion de la clientèle, approches spécifiques à chaque métier comme par exemple les financements, les process et procédures...

3/ Avoir un comportement adapté à son métier : apprécier les relations, pratiquer l’écoute active, avoir envie de rendre service, savoir être courtois mais ferme et ne pas oublier de raisonner en € puisqu’en bas du compte de résultat on trouve toujours des unités monétaires mais jamais de sentiments !

Rappel de quelques principes universels

Plutôt que des grandes théories je vous propose ici en vrac quelques bons réflexes, préceptes, maximes et autres conseils utiles.

Avant l’acte relationnel

Préparez-vous, un minimum de concentration est nécessaire.

Ayez en tête que la colère ouverte ou contenue, fait sécréter à votre organisme un surplus d’adrénaline qui à trop haute dose est réducteur d’espérance de vie, les

clients désagréables ne méritent pas un tel sacrifice. Fixez-vous des étapes à atteindre : « L’être sans objectifs est plus fragile qu’une jeune fille au printemps » Lors de désaccord, le client a statistiquement raison une

“... 80% des relations Entreprise-Clients sont réalisées par des personnels féminins...”

fois sur deux (n’oublions pas que nous sommes tous des clients de bonne foi !!!) Assumons le poids de nos erreurs. Le simple fait de reconnaître que le point de vue du client est fondé, suffit à désamorcer un conflit.

En face à face

Regarder vos interlocuteurs, leurs gestes et mimiques vous parlent plus que leurs mots.

Ecoutez, posez des questions, c’est moins fatigant que de parler et très utile pour connaître les besoins exacts.

Si votre question commence par un verbe les seules réponses sont oui ou non.

Parlez peu, rayez de votre vocabulaire les adjectifs, adverbes...

Pensez avantage client plutôt que caractéristique.

Au téléphone

- Souriez car le sourire s’entend au téléphone, peu de muscles travaillent et l’effet est positif pour vous
- Soignez votre élocution : articulation, débit de 110 mots par minute.
- Le « je » est plus responsable que le « on » (on vous rappelle...)
- Préférez le présent au conditionnel (je vais essayer de vous le passer)
- Le positif est plus efficace que le négatif (vous ne pourriez pas passer à l’agence ?)
- L’alternative donne à votre interlocuteur le plaisir de choisir.
- Parlez-leur d’eux plutôt que de vous (personnellement je pense que)
- Eliminez les mots qui tuent (problème, petit, dépense, coût, prix, désaccord, soucis, objection, réclamation, sacrifice, crainte...)
- Si vous faites une relance téléphonique commencez par la lettre « z » ils sont rarement appelés car en télé-prospection beaucoup se découragent et ne vont pas jusqu’au bout.

Par courrier, mailings...

Les mailings non nominatifs consomment du papier, détruisent nos belles forêts et parfois la réputation de l’envoyeur !

Une relance téléphonique décuple les résultats.

Présentez les avantages clients en fonction de leurs motivations.

Souvenez-vous que chaque client est différent et qu’il doit trouver des arguments adaptés à ses motivations (Sécurité, Orgueil, Nouveauté, Confort, Argent, Sympathie)



Bernard Ginhoux

Utilisez deux fontes au maximum.

Soyez bref.

Apportez des preuves et du testimonial.

Quels seront les comportements des « nouveaux clients » ?

Attendez-vous au pire !

En période de forte croissance les clients entreprise deviennent snobs, boudent les anciens produits et services, font la course à la performance, au jetable, aux services personnalisés et tarifés, ont de redoutables exigences...

En période de stagnation c’est la guerre des prix, le repli sur les prestations de tradition, les offres basiques, la réparation et l’entretien des matériels, le tout compris, l’exigence et les rapports de force en négociation, le chantage, le n’importe quoi chez vos concurrents...

Le client des 10 années à venir présentera toutes ces caractéristiques, il sera très procédurier (le « tout est plaidable » et « tout est source de profit » de nos cousins d’outre-atlantique)

Il sera courtisé par des entreprises lointaines (le monde est un village)

Les entreprises lui fourniront des outils informatiques d’aide à la décision (le monde sera un village intelligent !!!)

Les stratégies marketing sont très orientées vers une analyse et une politique client par client (one to one)

Soyons positif par un raisonnement en 4 temps :

Article 1 : Si vous occupez une fonction administrative vous notez que les tâches s’automatisent et votre job est en danger.

Article 2 : Plus les clients sont exigeants plus il est nécessaire de les écouter, les séduire et les materner et développer de nouveaux services rentables.

Article 3 : Si vous prenez bien ce virage c’est pour votre fonction une assurance vie dans un métier de communication joyeux et dynamisant.

Conclusion : Le président d’un grand cabinet de conseil dans lequel j’ai eu l’honneur de travailler pendant 8 ans avait un tableau dans son bureau sur lequel était écrit « **Les clients faciles nous font vivre, les clients difficiles nous font progresser** »

Je vous souhaite beaucoup de clients difficiles !!!

Votre avis m’intéresse, laissez-moi un email bernard@bernardginhoux.com c’est je crois ce que vous appelez une Enquête de satisfaction client ! ■

Merci aux stagiaires pour leur participation active et leur motivation.

Bernard Ginhoux - Conseil et Formation

39, Rue Amédée Bonnet

69006 Lyon

Tél : 04 37 24 16 16

email : bernard@bernardginhoux.com

La Parole aux intervenants (suite)

Service [bien] compris !!

➤ Nous avons tous désormais compris l'importance de la mise en place des processus qui nous permettent de délivrer des prestations homogènes, tout en assurant la rentabilité nécessaire de nos entreprises.

Dans le même temps, avec le programme *Esprit Service*, nous avons pris conscience de l'importance des *compétences d'interface* de nos collaborateurs mis au contact des clients. Ces mêmes collaborateurs devraient être maintenant imprégnés du fait qu'au delà de la simple représentation de leur entreprise, dans l'esprit du client **ils sont** l'entreprise. C'est ainsi que chacun de leurs actes,

“...l'acheteur de services est avant tout acheteur d'un résultat bien défini...”

chacune de leurs décisions, constituera une part significative de l'image du prestataire, aussi bien en matière de perception de la qualité du service, qu'en termes de fidélisation.

Mais arrêtons-nous un instant sur cette fameuse perception du client, au nom de laquelle nous édictons la plupart de nos règles comportementales. Essayons d'en définir plus précisément les contours. S'agit-il d'une simple notion subjective, différente chez chaque client, ou est-il possible au contraire d'en cerner quelques paramètres universels ?

Dans la réalité, il apparaît que le client se pose toujours, de façon plus ou moins consciente, 3 questions essentielles :

- La prestation a-t-elle atteint le résultat que j'en attendais ?
- Si oui, ce résultat a-t-il été atteint dans le délai souhaité ?
- Ai-je payé le bon prix ?

Le simple examen de ces interrogations met tout de suite en évidence la notion du **résultat attendu**. Qu'elle soit contractuelle ou pas ne change rien à l'affaire, c'est bien ça qui compte avant toute autre considération. Tout simplement parce que dès le départ, c'est ce résultat qui est acheté. Ne nous y trompons pas, l'acheteur de services est avant tout acheteur d'un résultat bien défini.

Nous mêmes, utilisateurs de services tiers, attendons-nous de notre prestataire de maintenance informatique qu'il fasse intervenir un technicien dans un délai donné, ou plutôt de voir notre poste de travail rapidement remis en fonctionnement de manière à pouvoir satisfaire nos propres clients ? Choisissons-nous notre transporteur pour l'importance de sa flotte de véhicules, ou pour sa capacité à livrer nos produits en bon état, dans les délais prévus ?

On pourrait multiplier les exemples à l'infini, pour arriver toujours à la même conclusion, c'est bien un résultat qui est recherché, et ce résultat est parfaitement identifié par le client.

Ce constat induit alors une conséquence immédiate sur notre approche de délivrance de nos prestations : nous devons impérativement identifier le résultat attendu par le client afin d'ajuster nos processus, et mieux, s'entendre

avec lui au préalable, sur la définition de cet objectif. Nous voilà désormais engagés auprès de notre client, prêts à *tenir compte de ses (véritables) attentes*.

Il ne nous reste plus qu'à traduire cette réalité dans le dimensionnement de notre prestation, déployer des moyens, affecter des ressources, respecter un planning, le tout en cohérence avec l'ensemble de notre activité. C'est alors qu'il nous faudra appréhender l'utilité de notre future prestation chez le client, son intégration au sein même de sa propre activité, ses produits, ses clients ou tout autre élément de sa chaîne de valeur. Il nous faudra comprendre et mesurer les conséquences d'un éventuel dysfonctionnement de notre processus, en un mot, se mettre à la place du client.

C'est ainsi que nos collaborateurs concernés peuvent prendre conscience des vrais enjeux du client, les prendre en compte pour mieux *préparer, délivrer, évaluer la prestation*, et les cas échéants, *passer le relais* à qui de droit.



Vous aurez alors su valoriser vos ressources, tout en vous assurant la reconnaissance, et très probablement la fidélité de votre client. Vous aurez dans le même temps, transformé la *maîtrise des compétences d'interface* en facteur majeur de votre compétitivité. ■

César Barouk - CB Conseil
8, Rue Eugène Guillemin
69500 Bron
Tél : 04 72 81 48 48
email : cb.conseil@wanadoo.fr

La compétence, une source d'avantage concurrentiel ?

➤ Gérer les compétences, manager par les compétences, développer la compétence collective... la compétence est aujourd'hui au cœur des discours sur l'amélioration de la performance des entreprises.

Pourquoi parle-t-on de compétences ?

Au cours de ces dernières décennies plusieurs clés d'amélioration ont été exploitées :

- La rationalisation financière avec notamment l'importance prise par le contrôle de gestion, et dans les entreprises de petite taille le développement de la comptabilité analytique, du calcul des coûts de revient ...
- la connaissance et la maîtrise des marchés avec le développement du marketing, des techniques de benchmarking, la veille stratégique ...
- le renouvellement des équipements et de la technologie

Le quatrième gisement d'amélioration repose aujourd'hui sur le facteur humain. Longtemps considéré comme étant un coût, il devient la principale source d'avantage concurrentiel.

Ceci est encore plus fort dans les métiers du service. La qualité de la prestation, la perception qu'en a le client sont étroitement liées aux

compétences des salariés : délivrer la bonne prestation au bon moment, le cadre d'une contrainte budgétaire fixée par son entreprise.

Pour réaliser cela, il ne suffit plus de détenir des compétences techniques. Ce qui va faire la différence entre une entreprise et une autre ce sont ces « compétences d'interface », celles qui permettent de faire le lien entre le client et la prestation mais aussi qui vont permettre d'assurer une continuité de la prestation au sein de l'entreprise. Qui n'a jamais eu à faire à un technicien vous disant ouvertement que ce que vous demandez est idiot alors que la prestation a été établie en accord avec le commercial de la même société.

Ces compétences sortent du champ purement technique et rentrent dans le domaine du « savoir – agir et réagir ».

Dans le cadre du programme *Esprit Service*, quatre d'entre elles ont été identifiées lors d'une enquête auprès de PME :

- préparer, délivrer et évaluer la prestation
- tenir compte des besoins du client
- savoir passer le relais
- représenter l'entreprise

Chaque entreprise a pu identifier les compétences nécessaires et les compétences disponibles au sein de ses équipes afin de dégager des actions permettant de les développer et de les adapter.

Dans ce cadre, l'évaluation des compétences est une des clés d'amélioration de la performance de l'entreprise.

Rendre l'entreprise plus performante, c'est combiner au mieux les compétences individuelles et collectives, la motivation, les moyens et les conditions de réalisation nécessaires et suffisants pour atteindre des objectifs fixés.

Dans ce cadre, identifier les compétences permet au salarié de mieux appréhender le niveau d'exigence qui lui est demandé, les développer améliore son niveau d'employabilité.

Pour l'entreprise, développer et reconnaître les compétences contribue à développer son potentiel et à améliorer la motivation de ses salariés. ■

Christiane Gabylone - Novabilis
34 Rue de Crimée
69001 Lyon
Tél : 04 72 10 98 88
email : gabylone@novabilis.com

Esprit Service : Les entreprises du programme

Raison sociale	Activité	Adresse	CP	Ville
ACCS	Contrôle et sécurité : analyses, essais, et inspections techniques	3, impasse des Prairies	74 940	Annecy le Vieux
ALPACOM	Communication par l'objet	275 Route des Creuses	74 601	Seynod
ALTECA	Ingénierie informatique	88 Boulevard des Belges	69 006	Lyon
AUDICEE CONSEIL	Conseil aux entreprises en système d'information et évolution des organisations	17, chemin du petit bois	69130	Ecully
CERES	Contrôle et diagnostic, audits de sécurité : domaine sports et loisirs	34 Rue de l'Erier	73 290	La Motte Servolex
CIMARAL	Centre de regroupement des moyens informatiques des caisses MSA Sud-Est	20 Rue du Creuzat	38 080	L'Isle d'Abeau
CLINIQUE DES ARCADES	Clinique vétérinaire et chirurgicale	97 Boulevard Louis Blanc	69 400	Villefranche/Saône
CLINIQUE DU PARC	Chirurgie et orthopédie, activité de soins médicaux	86 Boulevard des Belges	69 458	Lyon Cedex 06
CLIPSOL	Conception, fabrication et commercialisation de matériels de chauffage et production d'eau chaude sanitaire solaire	PAE les Combaruches	73 100	Aix les Bains
DECIP	Vente de machines outils, installation, mise en service, conseil et formation	284, rue des Laquets	74 800	St Pierre en Faucigny
ENERGIE SERVICE	Négoce de gaz et GPL	ZI Pied Gai	26 402	Crest Cedex
GENERA	Formation, conseil RH, reclassement et insertion professionnelle, bilan de compétences	11, rue Emile Zola	38 100	Grenoble
GESER	Etudes, mise en service, maintenance, coordination, de travaux pour l'industrie	14 Rue des Glairaux	38 524	St Egreve Cedex
INFODREAM	Prestataire informatique; développement de logiciels	ZAC de l'Echangeur	73 000	Gresy sur Aix
LAMI (STE)	Location de véhicules	24 Rue Jean Bouin	69 320	Feyzin
MEMGEP	Conseil, formation, audit en qualité, environnement et sureté	96, Bvd Vivier Merle	69 423	Lyon Cedex 03
PELICHET	Travaux publics, exploitation de carrières, fabrication et négoce de matériaux de construction	BP 129	01 171	Gex Cedex
PRAZ(P.)	Expertise comptable, commissariat aux comptes, conseil en gestion et organisation	291 Rue Jean Jaurès	73 300	St Jean de Maurienne
RENFORT CADRES	Accompagnement de cadres et techniciens en recherche d'activité, portage salarial	PA De Cote Rousse	73 000	Chambery
RETROFIT 74	Machines outils : reconstruction et transformation, maintenance et dépannage, négoce de pièces détachées	ZI Maladière	74 301	Cluses
SACDROP	Courtage d'assurances, vente de tous produits d'assurances	9 rue du Pré Cornu	38 610	Gières
SASCO	Courtage d'assurances pour les entreprises et les collectivités	3, Avenue de Loverchy	74 003	Annecy Cedex
SAVOIE LABO	Analyses en environnement et agroalimentaire	Savoie Technolac	73 375	Le Bourget du Lac
SCAMP INDUSTRIE	Ingenierie en automatismes industriels	Savoie Technolac	73 370	Le Bourget du Lac
SERENITE INFORMATIQUE	Gestion de parcs informatiques, microgérance, installation de solutions, maintenance	2, Impasse Morel	69 003	Lyon
SIBILLE	Négoce de matériel et outillage pour la construction, électroménager	160, Route de Marseille	26 200	Montelimar
SILOXANE	Conception de logiciels en gestion de procédures, secteur santé et social	5 place St Nizier	69 002	Lyon
SOCEDAM	Commercialisation et maintenance d'engins de damage de pistes de ski et de nettoyage de plages	900, Rue Pres Catou	74 190	Le Fayet
SUDELVET	Conseil en production animale et conseil agroalimentaire	ZI Allée du Lyonnais	26 300	Bourg de Peage
SYNLOG	Experts en intégration de système d'information en milieu industriel et en exploitation de parkings	16 Chemin de Malacher	38 944	Meylan cedex
TERRADIS	Distribution de produits diététiques, naturels et biologiques	40, avenue Chanoine Cartellier	69 654	St Genis Laval
TRIALP	Récupération, tri et valorisation des déchets	928, Avenue de la houille blanche	73 000	Chambery
TRIVALOR SA	Conseil et ingénierie : déchets, énergies et management environnemental. Collectivités et entreprises	367 Avenue du Grand Arietaz	73 000	Chambery
ULTI SERVICE	Entretien des locaux, fourniture et pose de revêtements de sols	85, rue Pierre Morin	69 400	Villefranche/Saône