



L'engagement collaborateur au service de l'expérience client, les stratégies à mettre en place



Vos animateurs

Mourad Attarça
Chaire La Poste -
Université Paris Saclay
Maître de conférences



Frédéric CANEVET
ELOQUANT
Product Manager & Projets Digitaux



• Au sommaire – 1h30



Pourquoi l'engagement
collaborateur ?



Le management par la confiance



Cas pratique avec iQera



Conclusion & Q/R





UVSQ
FONDATION
Accélérateur de changement



Chaire Qualité et Expérience client UVSQ - La Poste

- **Contribuer à une meilleure connaissance des enjeux du management de qualité et de la satisfaction client au sein des organisations**
- **Promouvoir les pratiques managériales visant à améliorer la satisfaction client et l'expérience client au sein des organisations**
 - ➔ Etudes & analyses sur les thématiques de la qualité, satisfaction & expérience client
 - ➔ Rencontres et partages d'expériences entre experts et praticiens
 - ➔ Diffusion et valorisation de travaux académiques

www.ism-iae.uvsq.fr/presentation-de-la-chaire

• Eloquant, Expert européen de la Relation Client depuis 2001

320
CLIENTS ACTIFS
en Europe

450
MILLIONS D'INTERACTIONS
multicanal traitées par an

3
SITES EN EUROPE
à Paris, Grenoble , une
antenne à Francfort

1
CERTIFICATION ISO 27 001
depuis octobre 2015

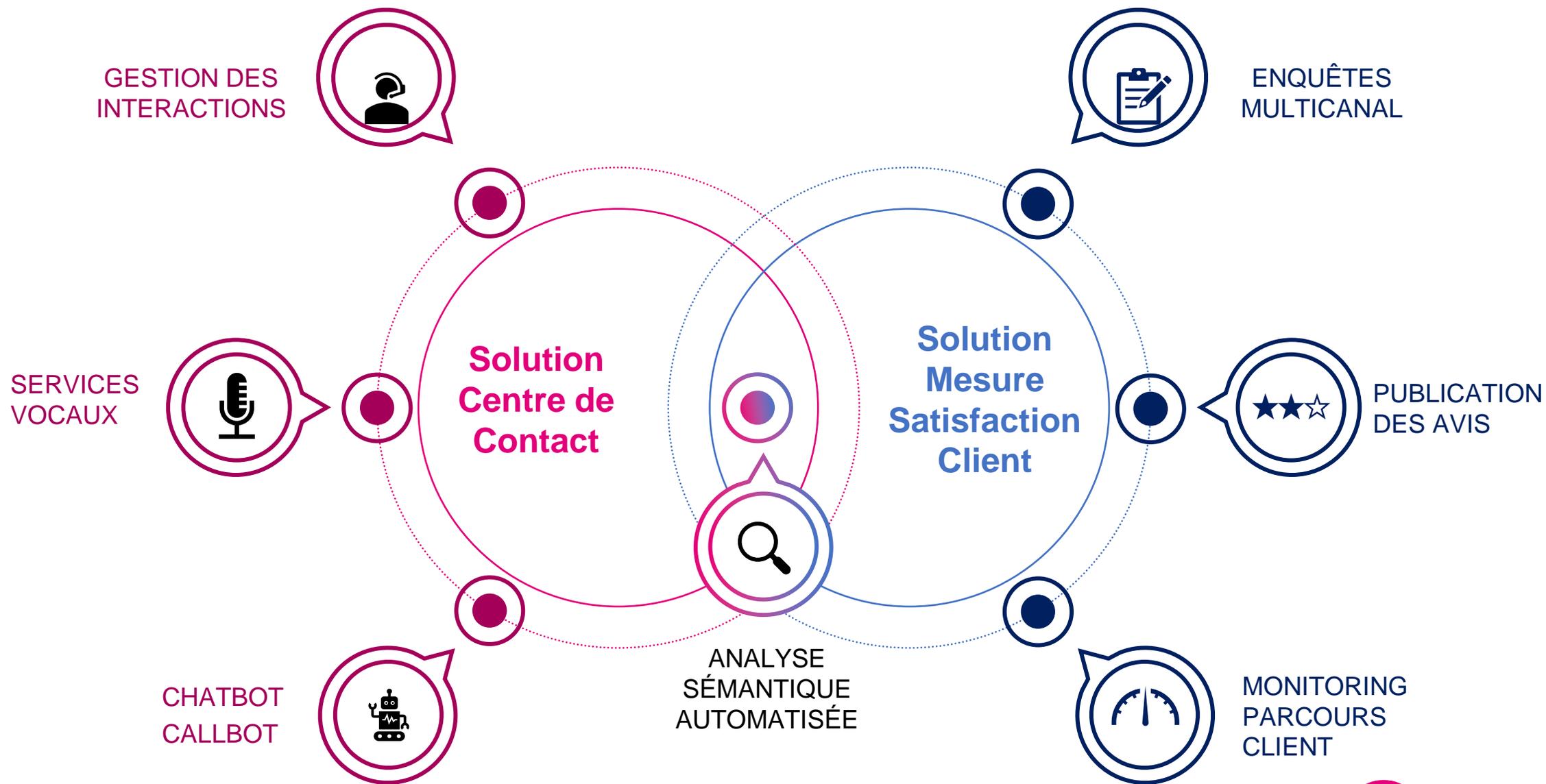
3
DATACENTERS
redondés et sécurisés en France



123
PAYS CONCERNÉS
par le déploiement des
enquêtes / interactions

150
MILLIONS D'ENQUÊTES
multicanal traitées par an

Eloquent, spécialiste Centre de Contacts & Satisfaction Client





L'importance de l'Engagement des Collaborateurs

Gilles Rouet – Directeur IAE





Le management par la confiance : un style managérial favorable à l'engagement des clients dans leur relation avec l'organisation ?

Hubert Seran
Chercheur, Docteur,
Université de Lyon | MAIF

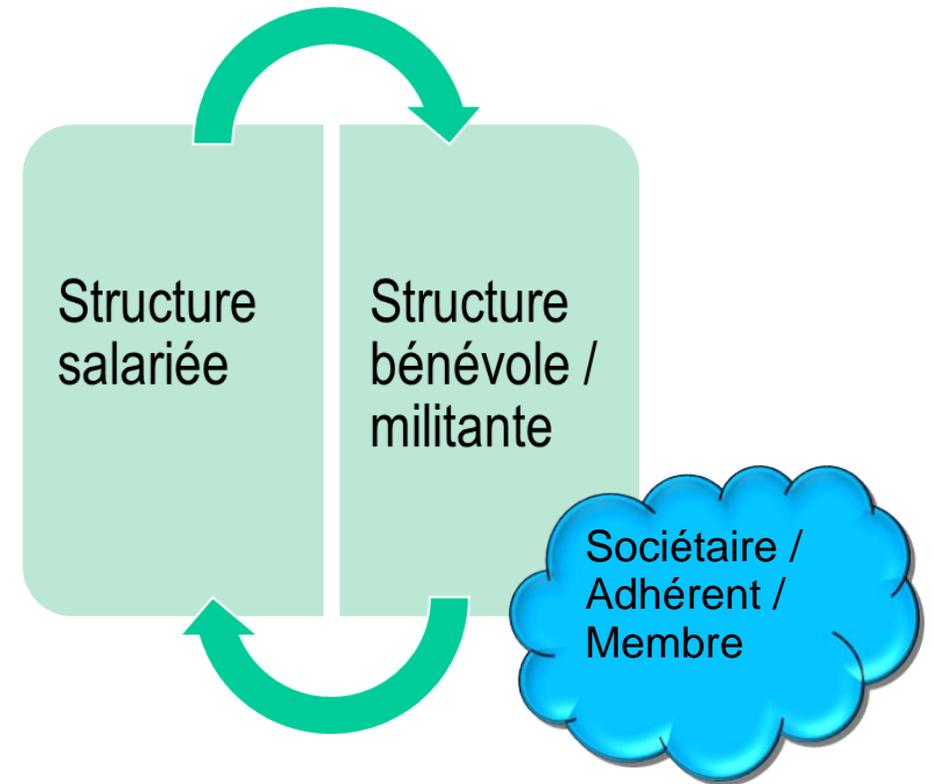
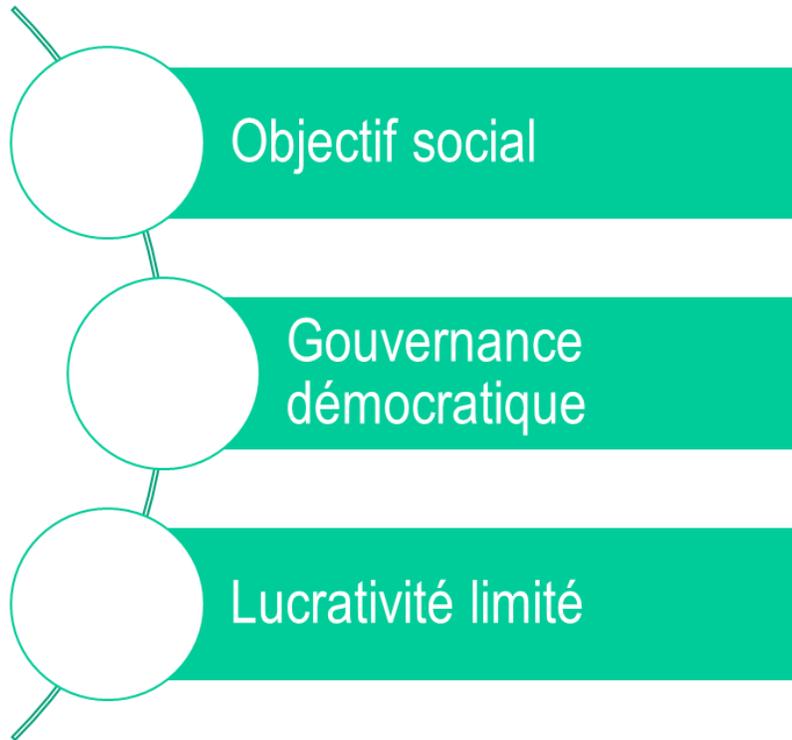


Bérangère Szostak
Professeure des Universités,
Université de Lorraine



Le point de départ de notre réflexion

Un raisonnement conceptuel sur les organisations de l'ESS



Le cas particulier du « client » en ESS

- Il est utilisateur du service final



- Mais il peut être un acteur de la conception du service
 - Votant en AG
 - Élu par les autres sociétaires
 - Membre des actions bénévoles / militantes



La MAIF : un cas emblématique en ESS



- Chiffres 2020
- 3,1 millions de sociétaires ou foyers
- ➔ 8 millions de bénéficiaires
- 7 500 salariés
- 3,69 milliards € de chiffre d'affaire
- 21 administrateurs sociétaires élus
- 730 délégués des sociétaires élus
- 650 sociétaires mandataires du CA



La relation client, c'est...

Gérer la relation client, dans le but d'améliorer la performance économique de l'organisation, vise à:

- mettre en place,
- développer et
- maintenir des relations fructueuses avec les clients.



Et pour la MAIF, ce résultat est à comprendre par le management de ses membres



« Accorder **plus de confiance** à ses **collaborateurs**,
c'est obtenir **plus d'empathie pour ses clients** »

« Il n'y pas d'étanchéité entre la culture interne d'une
entreprise et sa relation client ou l'image qu'elle
dégage en externe »

(Demurger, 2019, p. 142, 143)

Le management par la confiance, c'est...

Un **mode de management innovant**, soit un ensemble de structures, pratiques et techniques qui changent la façon dont les managers font ce qu'ils ont à faire (finalisation, organisation, animation et contrôle)

Adoptant un a priori positif de confiance à l'égard des salariés

Traduit par une grande autonomie + un contrôle réduit



Management par la confiance: Campoy et Neveu, 2007; Gueye, 2009; Champagne de Labriolle *et al.*, 2012; Blanchot, 2017
Innovation managériale: Hamel 2006; Mol et Birkinshaw, 2009; Mignon, 2017

Et la confiance est...



Affective

→ ouverture d'esprit, justice, disponibilité, bienveillance

Calculée

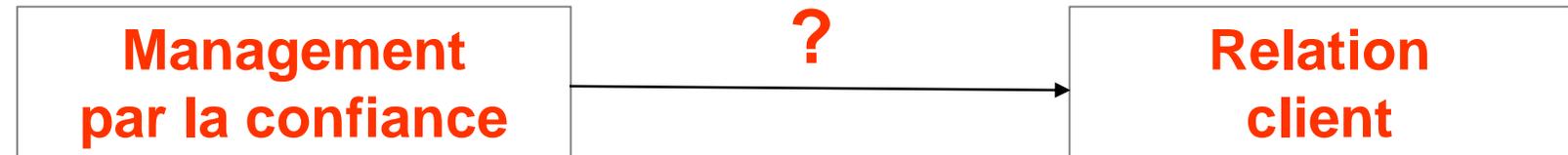
→ compétence, respect des promesses, cohérence des comportements

La confiance des salariés a un impact sur leur implication et leur engagement dans l'organisation

Notre questionnement



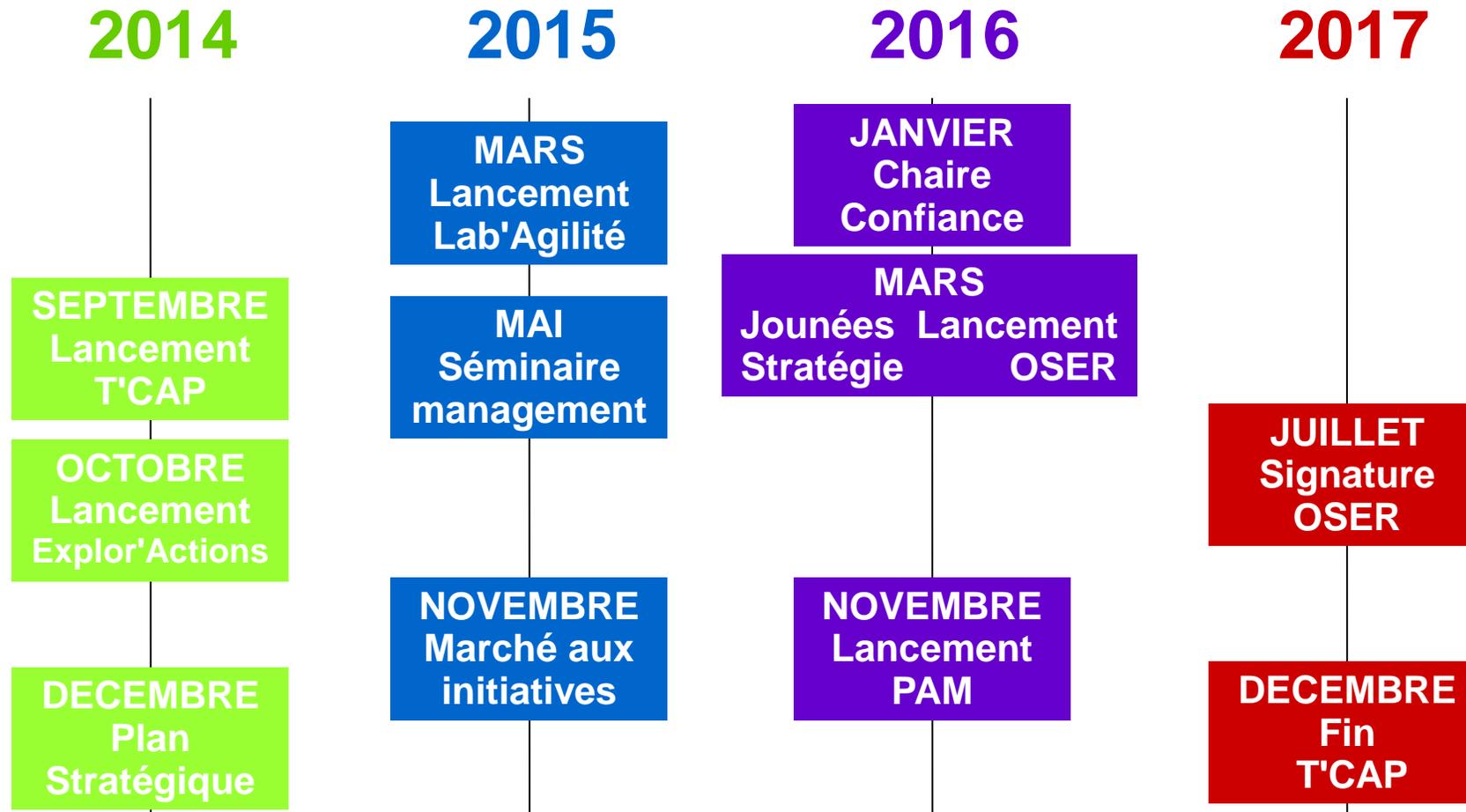
Quel est l'impact d'un management par la confiance, vu comme une innovation managériale, sur la relation-client dans une organisation de l'ESS telle que la MAIF ?



Notre terrain d'études: la MAIF, mutuelle d'assurance se réclamant de l'ESS

(travail exploratoire en cours)

Le management par la confiance à la MAIF: chronologie et moments clés



Le management par la confiance à la MAIF selon le cadre de l'innovation managériale

Structures	Pratiques	Techniques
T'CAP Accord OSER Chaire Confiance Great Place to Work Intranet	Journées Stratégie Marchés aux initiatives Plan d'accompagnement managérial (PAM)	Lab'Agilités Explor'Actions Pages Yammer Comptes Twitter

T'CAP : Cellule d'accompagnement dédiée à la confiance

Accord OSER : Nouvelle organisation du temps de travail

Journées stratégie : Cible des collaborateurs non-managers et les militants

Marché aux initiatives : Concevoir pour exposer et visiter pour adopter

PAM : Permettre Aux Managers

Lab'Agilité : Animer l'intelligence collective / problématique complexe

Explor'actions : co-construire – s'immerger – expérimenter - partager

Approfondissement de la structure innovante issue de l'accord OSER (2015-2017)

**Objectif visé: Organiser le temps de travail selon 3 critères
Souplesse, Epanouissement et Responsabilisation**

Travail mené	Résultats: 10 principes-clés
<ul style="list-style-type: none">• 1 400 volontaires• 731 collaborateurs• 69 groupes de travail• 3 journées entières	<ol style="list-style-type: none">1. Auto-positionnement2. Répartition annuelle volume de travail3. Assouplissement modalités récupérations4. Opportunité du télétravail
<ul style="list-style-type: none">• 578 fiches-idées	<ol style="list-style-type: none">5. Visibilité engagement supplémentaire6. Plages de travail adaptées7. Modalités des temps partiels assouplies8. Entreprise mobilisée en cas de crise9. Qualité de vie au travail améliorée
<ul style="list-style-type: none">• 95 souhaits	<ol style="list-style-type: none">10. Gestion des fins de carrière

La structure suite à l'accord OSER (2015-2017)

Avant l'accord	Après l'accord
Le télétravail est soumis à conditions	Le télétravail est beaucoup plus souple
Les marges de manœuvre sont faibles → le contrat	Les marges de manœuvre sont possibles pour les conseillers
Le manager planifie l'activité	Les conseillers organisent collectivement leur temps de travail
Les objectifs sont déclinés de manière descendante	Les objectifs sont proposés par les équipes
Les horaires d'ouverture des agences sont identiques	Les horaires d'ouverture des agences sont individualisés

Décembre 2020

- 71 % de participation au questionnaire du Baromètre des Salariés
 - 7,3 / 10 indice global de satisfaction
 - 8,4 / 10 indice de l'engagement

Impact sur la relation client au sein de la MAIF

Organisation du travail	Relation client
Télétravail	Le sociétaire a un accès facilité à sa mutuelle
Marges de manœuvre	Le sociétaire a un interlocuteur unique qui répond à ses attentes
Temps de travail	Les conseillers sont disponibles pour écouter le sociétaire
Objectifs	Le salarié recherche la meilleure solution pour le sociétaire
Horaires d'ouverture	Les agences sont ouvertes en fonction des disponibilités du sociétaire

Constats 2020 - 2021

Résultats 2020

Solde net sociétariat + 66 000 sociétaires

65 000 sociétaires contactés lors d'un entretien d'adhésion

Taux de départ 4,1 %

100 millions € redistribués aux sociétaires pour un résultat net de 36,2 millions €

Dans la catégorie « Assurance »
2021 : Maif, pour la 17^e année
consécutive



Quelles premières leçons tirons-nous de notre exploration ?

Le rôle *a priori* initial de la vision de l'équipe de direction

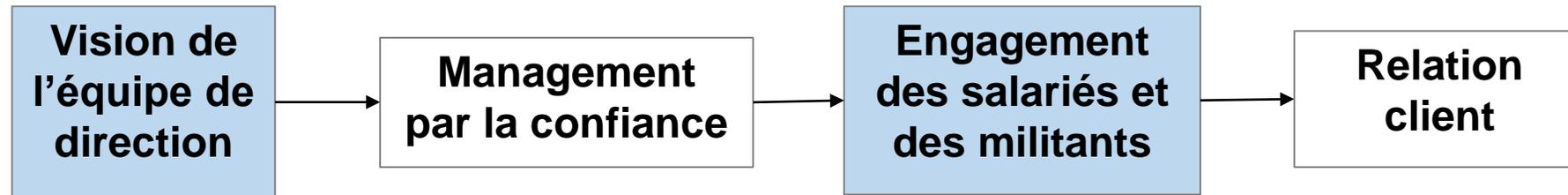
Une raison d'être
Un nouveau statut
5 objectifs en écho avec la société à mission

Le rôle intermédiaire de l'engagement des salariés et des militants

Une participation
Une adhésion
Une diffusion

Discussion et perspectives

Modèle exploratoire à tester



1. Il existe deux dimensions dans l'engagement : pour le travail et l'organisation.
➔ Quelle dimension a le plus d'impact ? Dans quelle mesure chacune d'elles est impactée par le management par la confiance ?
2. La vision de l'équipe s'inscrit sur le long terme.
➔ Selon quelle temporalité, une organisation peut-elle innover sur le plan managérial et mettre en place, développer et maintenir des relations fructueuses avec les clients ?



Merci pour votre attention !

***Le management par la confiance : un style managérial favorable à la relation-client ?
Le cas de la MAIF.***

Pour nous contacter:

Hubert Seran

Hubert.seran@maif.fr

Bérangère Szostak

Berangere.szostak@univ-lorraine.fr

@Berangerecrea sur LinkedIn





Cas pratique

L'engagement collaborateur

iQera



iQera : Leader Français de la gestion de créances

- **A propos d'iQera**
 - Spécialiste du recouvrement (Banques, Télécom...) : 2200 collaborateurs
 - Equipé de la solution d'Ecoute Clients & Collaborateurs Eloquant
- **Le challenge** : Adapter et transformer les pratiques internes en se basant sur une culture commune : le Qer
- **Ecouter le client, mais aussi les collaborateurs, au cœur du service**
 - En première ligne avec des clients débiteurs
 - Gestion de situations parfois difficiles avec des clients fragiles (besoin d'écoute et d'analyse)
- **D'où le programme "Qer"** : faire du recouvrement, en préservant la relation client
 - Améliorer la satisfaction des débiteurs (et des donneurs d'ordres) en recherchant la solution de paiement la plus adaptée à leur situation
 - Avoir des collaborateurs engagés en redonnant du sens à leur métier
 - Diffuser une culture client basée sur l'écoute et la bienveillance en interne comme en externe

La philosophie Qer : de l'écoute et de la bienveillance



Espace Entreprise | Espace Carrières | Espace investisseur | in | | FR EN

iQera

Questions fréquentes | Nous contacter | Témoignages

Effectuer un paiement

Un accompagnement sur mesure fondé sur l'écoute et la bienveillance

iQera intervient en facilitateur.
iQera est à votre écoute et nos conseillers se feront un devoir de trouver des solutions optimales adaptées à votre situation.
iQera devient dès lors votre interlocuteur privilégié.

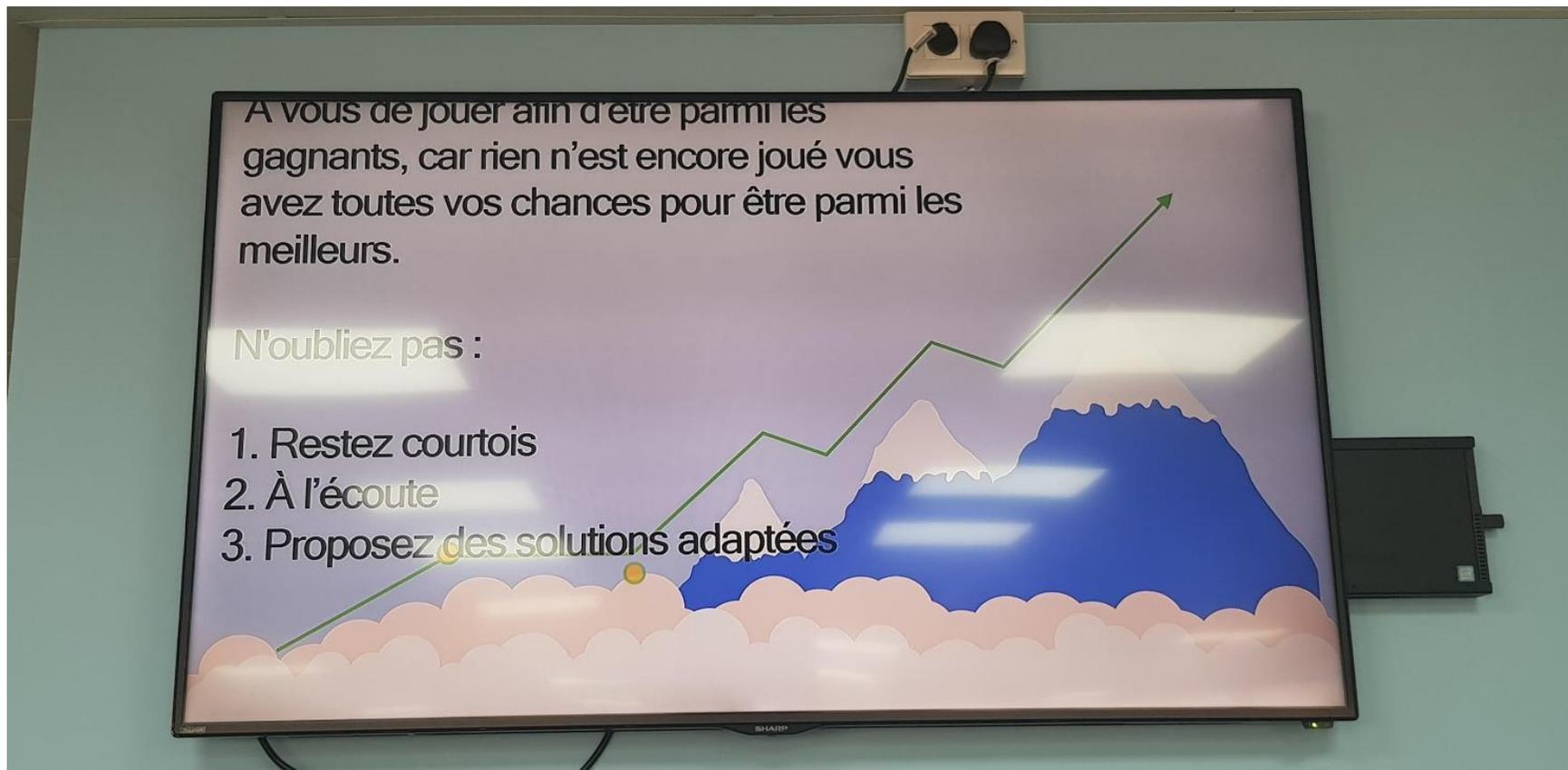
→ En savoir plus sur iQera

Plus qu'un programme Qer, une philosophie !

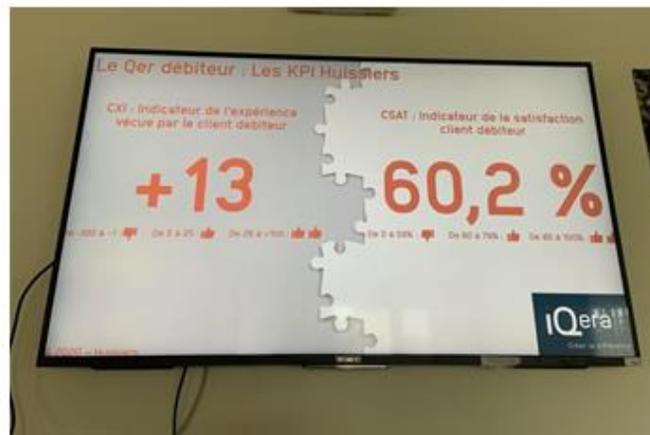
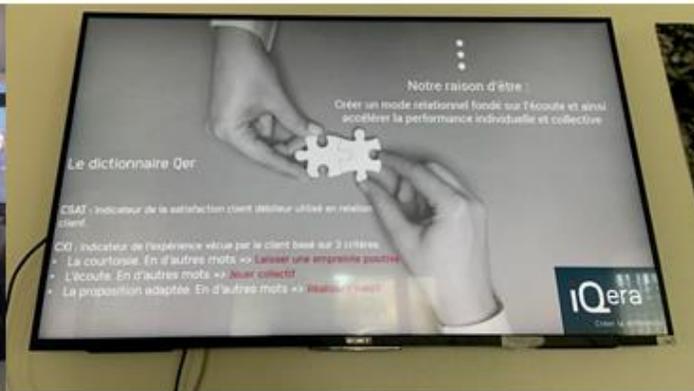
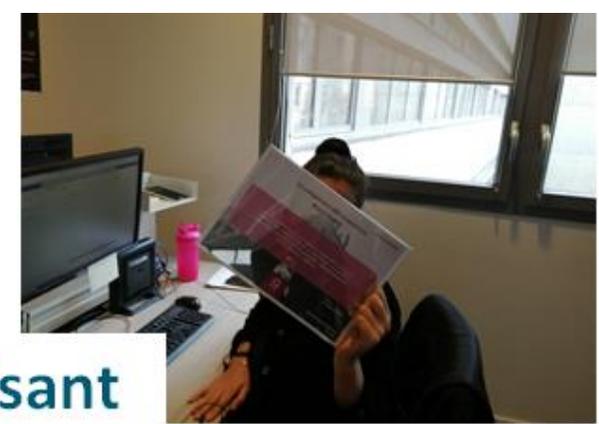
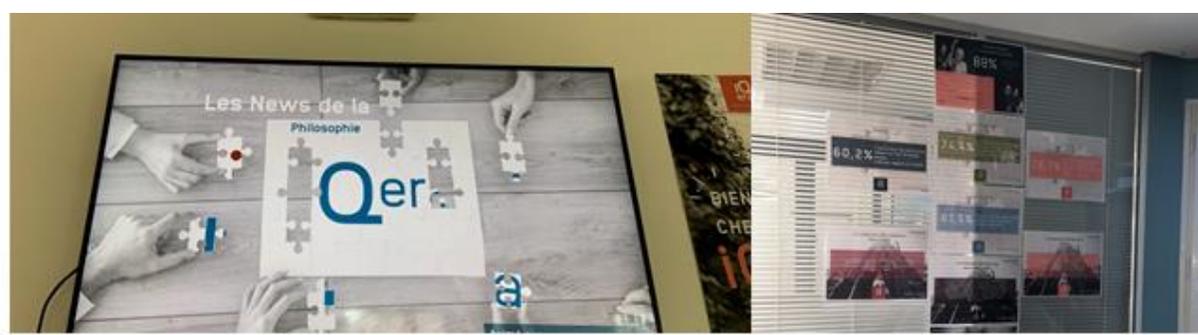
- **Une direction "humaine"** ("Talents et Engagements") unifiant les fonctions RH, Expérience, communication, services généraux et RSE
 - Une direction de l'expérience collaborateur et client au sein de talents et engagements pour plus de synergies entre les fonctions RH & CX, et de plus de cohérence sur la maîtrise des outils d'écoute de "l'humain"
- **Ecoute clients (enquêtes de satisfaction)**
 - Optimiser nos solutions d'encaissement, corriger l'insatisfaction, fluidifier le parcours client chez nos donneurs d'ordre ,maîtriser le risque d'image pour iQera
 - Valoriser la voix du client (mur des verbatim, évolution des formations...)
- **Diffusion d'une Culture client**
 - Relais Ambassadeurs Qer dans tous les sites du groupe (13 sites)
 - Une évaluation qualitative en plus de l'efficacité du recouvrement (courtoisie, écoute, solution adaptée... pour progresser)
 - Une gouvernance impliquée jusqu'au plus haut niveau de la hiérarchie (sélection du meilleur verbatim du trimestre par le PDG du groupe)
 - Formations à la culture client & coaching
- **Prendre soin des collaborateurs, pour les mettre au cœur de la satisfaction client**
 - Baromètres réguliers (ex: "Pulse" durant le COVID) pour mesurer le moral des collaborateurs et remonter des attentes ou suggestions
 - Enquêtes sur tout le parcours collaborateurs pour améliorer en permanence notre accompagnement (candidats, onboarding, pulses tous les trimestres, confiance (enquête annuelle), offBoarding...)
 - Enquête miroir clients & collaborateurs sur le parcours client

Développer l'engagement des collaborateurs et la culture client

- ▶ **Animation plateau** autour de la satisfaction des clients débiteurs
- ▶ **Challenge collaborateur** autour de l'expérience gestionnaire avec remise de prix tous les mois
 - ▶ Courtoisie | écoute | proposition adaptée au client



Donner du sens aux collaborateurs en valorisant leur métier et les retours clients



Résultats du Qer chez iQera

- ▶ **Un positionnement unique** face à des concurrents "pur recouvrement"
- ▶ **Une reconnaissance:** Award Or Feedback Management 
- ▶ **Une satisfaction client en hausse** + 6 points en 1 an
- ▶ **Une implication des collaborateurs** pour plus de satisfaction client
- ▶ **Une valorisation du métier** et une réduction du turn over

En savoir plus sur

<https://www.youtube.com/watch?v=u5d2p74efGU&t>



• Conclusion



Ce qu'il fallait retenir

- | **Engagement des collaborateurs = condition pour une expérience client supérieure et une stratégie de relation client pérenne**
- | **Management par la confiance = collaborateurs plus engagés**
- | **Le management est l'une des clés pour une culture orientée**
- | **Ecoutez et accompagnez vos collaborateurs !**



Prochains événements

| Eloquant

- Agora Managers le 6 Mai au matin
- CX Paris les 8 et 9 Juin avec Dalkia
- AMARC le 10 Juin avec Bouygues Telecom Entreprises
- Salon Stratégie Client les 22 – 23 – 24 Juin

| Chaire La poste – Université Paris Saclay

- Lien pour nos actualités: www.ism-iae.uvsq.fr/evenements-et-publications
- Adhérer à la Chaire / contribuer à ses activités : www.ism-iae.uvsq.fr/nous-rejoindre



Questions | Réponses