

CORE BRIEF

Le comportement orienté-client, résultat de l'intégration des ressources humaines dans une approche marketing

Traditionnellement, les ressources humaines et le marketing ont été considérés comme deux sphères d'activités bien distinctes ne présentant aucune synergie, le rôle du second se résumant à des actions ponctuelles dépourvues d'intérêt stratégique au niveau du management des systèmes de transport public.

La situation a évolué et le marketing est devenu un instrument essentiel pour améliorer l'attrait et la fréquentation des transports publics. En effet, le secteur a vécu récemment des changements importants qui ont obligé l'ensemble des agents des services de transport public à adopter une approche orientée-client et ont conféré au marketing un rôle clé dans le management des systèmes de transport public. Ces comportements nouveaux s'inscrivent dans une approche globale de la qualité qui consiste à mobiliser tous les agents du secteur du transport afin de fournir des services de qualité. L'adéquation de la qualité aux objectifs de marketing s'obtient par l'implication du personnel dans l'adaptation de l'éventail des services proposés à la segmentation du marché afin de répondre aux besoins individuels des clients.

Le rôle décisif du marketing dans le management des systèmes de transport public

Sous l'effet de l'évolution du marché et de la demande de mobilité croissante émanant de la population, le rôle joué par le marketing s'est considérablement amplifié au point d'acquiescer le statut d'une discipline essentielle au sein de la gestion des systèmes de transport public.

• La gestion du changement au sein du nouvel environnement du marché



Les systèmes de transport public sont aujourd'hui confrontés à des défis majeurs induits par la mondialisation, la libéralisation et la concurrence locale et intermodale. Cette évolution des conditions du marché oblige les entreprises de transport à revoir complètement l'approche de leur métier: elles doivent aujourd'hui réagir à la dynamique du marché et aux besoins de la clientèle. Pour réaliser ces nouveaux objectifs stratégiques, les opérateurs de transport public ont mis au point une approche structurée qui doit leur permettre de convertir leurs organisations de leur état actuel à une vision de leur état futur, en d'autres termes, de gérer le changement.

De plus, la nécessité d'adopter des comportements commerçants a fait de la fourniture de services de qualité un élément essentiel du métier dans la mesure où la pérennité des entreprises de transport public repose sur leurs capacités à offrir des services répondant aux attentes de la clientèle. Cet objectif confère au marketing un rôle essentiel dans la gestion des systèmes de transport public.

• *La clientèle au centre des préoccupations dans une démarche qualité*

Il est admis que dans le passé, le marketing n'a jamais joué un rôle majeur dans le management de la plupart des services publics. Il était surtout utilisé pour promouvoir la vente de produits fabriqués et commercialisés par le secteur privé. Et pourtant, le marketing a un rôle fondamental à jouer en raison de la nature même des services de mobilité car si le produit "transport" constitue un déplacement entre deux points, la conception des véhicules et des équipements, de même que la tarification, l'information et l'attitude du personnel sont autant de facteurs pouvant influencer les choix modaux de la clientèle.

En fait, le marketing a pour objet tous les facteurs influençant la décision de la clientèle d'utiliser le transport public plutôt qu'un autre mode de transport, ainsi que son degré de satisfaction vis-à-vis des services concernés. Une approche marketing consisterait, quelle que soit l'entreprise de transport public, à subordonner toutes les décisions (stratégiques ou autres) à la fois aux objectifs de l'entreprise et aux souhaits de la clientèle tels que sélectionnés par cette même entreprise.

Pour atteindre cet objectif, les cadres et employés de chaque département doivent s'efforcer d'accroître l'efficacité de leurs actions sous l'angle du marketing. Ce faisant, ils stimuleront la création de vigoureuses fonctions de marketing communes à l'ensemble des départements. Ce processus doit être lié à une approche globale de la qualité qui nécessite d'associer l'ensemble du personnel à la fourniture de services de qualité. Le marketing apparaît ainsi comme l'outil indispensable pour offrir des services de qualité impliquant l'ensemble du personnel de l'entreprise.

La nécessité d'intégrer les ressources humaines et le marketing pour garantir la satisfaction de la clientèle

Pour constituer une alternative crédible à la voiture particulière, le transport public doit à la fois devenir plus attrayant et plus accessible, et répondre aux attentes des citoyens. Le marketing aide à définir et à satisfaire les besoins des clients. Cet objectif ne peut cependant être atteint qu'en mobilisant et en impliquant l'ensemble du personnel de l'entreprise. Il est effectivement reconnu que le facteur humain joue un rôle essentiel dans la fourniture de services de transport.

• *L'importance de la dimension humaine dans les services de transport*

La singularité des services, à la différence des biens matériels, est que le facteur humain joue un rôle décisif dans la mesure où ils sont concrétisés par des personnes. Les services sont indissociables de la personne du prestataire dont les caractéristiques individuelles sont exposées au client. De plus, la prestation du service peut être directement influencée par le client.

Dans les entreprises de transport public, les ressources humaines ont toujours joué un rôle très important car la majorité des membres du personnel participent à la fourniture des services à la clientèle alors que dans la plupart des autres entreprises de service, les contacts avec la clientèle ont un contenu plus technologique qu'humain.

Au delà du service de base, c'est en fonction des contacts avec les agents présents sur le terrain que la clientèle juge les solutions proposées - qu'il s'agisse d'en apprécier la valeur, d'acheter un titre de transport, de répéter l'expérience ou de recommander le service à d'autres personnes. Donc, pour opérer un recentrage sur les besoins de la clientèle, la direction des entreprises de transport doit développer une politique des ressources humaines axée sur la formation, la motivation et le développement personnel de ses collaborateurs.

• *Comportement orienté-client et mobilisation de l'ensemble du personnel en faveur de la qualité de service*

Vu sous l'angle organisationnel, la prestation d'un service de transport public de qualité suppose que le comportement orienté-client soit présent à tous les niveaux hiérarchiques, de la direction aux agents sur le terrain. C'est donc l'ensemble des effectifs de l'entreprise de transport public qui a un rôle important à jouer au niveau du marketing.

Au niveau interne de l'entreprise, l'amélioration du service implique la participation de tous les membres du personnel ainsi que leur adhésion au concept de la qualité. En tant que prestataires du service, ils doivent impérativement être associés à une approche visant à améliorer le service dans le sens souhaité par la clientèle. La fourniture d'un service de qualité suppose la mise en place d'une formation professionnelle, d'une part, et le contact quotidien du personnel avec la clientèle, d'autre part. Cela signifie que les membres

du personnel doivent adopter une attitude orientée-client, c'est-à-dire répondre aux attentes de la clientèle tout en observant le règlement et en assurant la sécurité des voyageurs et des installations.

En ce qui concerne le management de la qualité, l'efficacité du service peut être entravée par la présence de contradictions entre les spécifications de ce dernier et son exécution et ce, même si les normes de service établies par l'entreprise sont adaptées. Il se peut en effet que les agents ne soient pas capables ou disposés à assurer le niveau de service requis en raison de l'inadéquation entre les taux de fréquentation et les capacités disponibles, entre les niveaux de qualification requis et les qualifications effectives des agents sur le terrain, ou encore, en raison de l'inadéquation des systèmes (adaptation insuffisante au contenu technologique d'une fonction, systèmes de contrôle inadaptés – évaluation/compensation, absence de contrôle apparent, esprit d'équipe insuffisant, absence de leadership).

Il est également évident que les services ne peuvent être améliorés qu'avec le concours de l'ensemble du personnel, qui doit être mobilisé en faveur de la recherche de la qualité. Il est essentiel qu'en tant qu'acteurs du service, les membres du personnel participent aux actions destinées à l'améliorer et donc, à répondre aux attentes de la clientèle.



• *Adoption de mesures proactives dans le domaine des ressources humaines*

La collaboration active entre les départements du marketing et des ressources humaines opérationnelles permettra également de définir les nouvelles compétences et qualifications professionnelles nécessaires, et les profils requis pour les employés. Il se peut que l'adoption d'une approche qualité nécessite la révision du système de sélection et de recrutement du personnel ainsi que le renforcement ou la mise en place d'instruments destinés à développer les ressources humaines par la formation, la motivation et le développement personnel. L'évaluation des performances et des fonctions peut s'accompagner d'un système de primes, ce qui introduirait, pour l'ensemble du personnel, un élément de salaire variable lié à la réalisation des objectifs de l'entreprise et aux performances individuelles.

Si l'adoption de comportements orientés-client est essentielle pour les agents en contact direct avec les clients, comme les conducteurs, le personnel chargé de la vente de billets et de l'information, et les agents de sécurité, elle revêt également une grande importance pour les agents dont les fonctions ont un impact direct sur la qualité du service tels que les services de nettoyage, de maintenance et de réparation.

La contribution de l'ensemble des agents est également nécessaire pour définir le produit final et établir les normes communes permettant de créer un service de mobilité standard. A cet effet, de nouvelles actions et de nouvelles procédures doivent être mises en place afin d'amener le personnel à adopter, en connaissance de cause, un comportement commercial. C'est pourquoi les départements ressources humaines et marketing devront veiller conjointement à fournir une formation adéquate et à mettre en place des outils de communication efficaces axés sur le marketing interne.

Ces dispositions s'insèrent dans une stratégie globale de communication interne comprenant l'élaboration de plans efficaces destinés à porter les objectifs de l'entreprise à la connaissance de tous les niveaux hiérarchiques de manière à faciliter la participation de l'ensemble des agents.

• *L'amélioration des conditions de travail comme moyen de promouvoir les comportements orientés-client.*

Il est évident qu'il n'est pas toujours facile pour les agents d'adopter un comportement commerçant car ils sont eux-mêmes confrontés à des situations de stress, comme la fatigue et l'insécurité, sans parler de la présence de passagers turbulents qui ne leur facilitent pas la tâche. Il importe donc également de traiter les questions liées à la qualité des conditions de travail car la satisfaction de la clientèle est tributaire de la satisfaction du personnel. Vue sous cet angle, l'amélioration des conditions de travail profitera autant à la clientèle qu'au personnel. Afin d'atteindre cet objectif, il est souhaitable d'élaborer des programmes de lutte contre le stress professionnel. Il faut veiller à éliminer ou atténuer les facteurs de stress, adapter l'organisation et les postes de travail aux caractéristiques individuelles des agents, et renforcer leur résistance au stress. Par exemple, l'établissement de tableaux de service prenant réellement en compte les préférences des agents de conduite, aura un effet positif sur leur comportement envers la clientèle. Des travaux de recherche et des projets innovants réalisés par BG Bahnen, l'organisme allemand qui fournit la couverture d'assurance-accident statutaire aux entreprises de transport, ont permis de démontrer la

corrélation entre les systèmes flexibles de travail en équipe d'une part et la satisfaction, et donc, la motivation du personnel, d'autre part.

Il convient toutefois de rappeler que les programmes de prévention du stress ne donnent de bons résultats que si l'ensemble des acteurs concernés (directeurs, personnel, représentants syndicaux, médecins d'entreprise) participent à leur réalisation et sont convaincus de la nécessité de collaborer pour améliorer les conditions de travail.

ETUDES DE CAS

TMB, Barcelone, Espagne, mène depuis huit ans une politique de formation du personnel couvrant tous les aspects du service à la clientèle. Tous les ans, pendant une journée complète de travail, chaque conducteur reçoit une formation portant sur l'ensemble des questions liées aux relations avec la clientèle, comme la gestion des incidents, les réclamations externes, la gestion des informations concernant le réseau, l'intégration tarifaire ou la conduite non-agressive. Parallèlement à ses efforts en matière de formation, TMB a modifié son organisation interne afin de rapprocher, en les renforçant, ses structures dirigeantes des services proposés par l'entreprise. C'est dans ce cadre que des responsables ont été désignés pour chaque ligne de bus ou de métro, à charge pour eux de collaborer avec les conducteurs et les chefs de station afin de trouver des remèdes et des solutions à tous les problèmes pouvant survenir à quelque moment que ce soit. En outre, plusieurs groupes de travail composés de collaborateurs issus de divers centres d'exploitation et assurant des missions diverses, ont été créés en vue de rechercher des solutions aux problèmes quotidiens pouvant survenir au contact de la clientèle. Par exemple, un de ces groupes de travail a conçu des "cylindres d'information" affichant les horaires de bus à chaque point d'arrêt.

Translink, Belfast, Royaume-Uni, a adopté une stratégie de gestion globale impliquant tous les départements de l'entreprise et visant à améliorer tous les aspects d'un déplacement en transport public d'un point a à un point b. Pour ce faire, l'entreprise a élaboré une charte de la clientèle en collaboration avec un groupe représentatif des consommateurs. Ce document définit une série d'objectifs de performance précis que l'entreprise s'engage à poursuivre sous peine de devoir rembourser la clientèle en cas de manquement. Ces objectifs concernent non seulement la ponctualité et la régularité, mais aussi des aspects humains comme l'attitude de la clientèle face au personnel. Utilisant cette charte de la clientèle comme instrument de gestion, l'entreprise a créé deux séries de groupes représentatifs appelés à contribuer à la réalisation de ces objectifs. Les premiers groupes (customer focus groups) permettent aux usagers réguliers de signaler leurs expériences bonnes ou mauvaises. Leurs témoignages sont rassemblés par un président indépendant et analysés sans a priori lors de réunions avec l'encadrement de l'entreprise. Il arrive que des membres du personnel soient invités à écouter directement l'opinion des usagers sur les services auxquels ils collaborent. Les groupes dénommés 'customer impact groups' sont composés, quant à eux, de représentants de tous les niveaux hiérarchiques et de tous les départements de l'entreprise. Les clients n'y sont pas représentés. Ces derniers groupes analysent les rapports qu'ils reçoivent périodiquement sur les performances réalisées par rapport aux objectifs de la charte de la clientèle. Ils reçoivent également un feedback des focus groups. Le processus permet aux membres des services qui n'ont pas de contact avec la clientèle, comme les services techniques ou les ressources humaines, de se rendre compte de l'importance de leurs missions et de l'impact de ces dernières sur la clientèle.

La **RATP**, Paris, France mène depuis plus de deux ans une nouvelle politique, appelée "service attentionné", qui est basée sur l'expérience quotidienne de nombreux agents entretenant spontanément des relations positives avec la clientèle. Englobant toutes les fonctions impliquant des contacts avec la clientèle, cette politique vise à promouvoir l'adoption d'attitudes complaisantes envers les usagers ayant besoin de l'aide d'un agent pour trouver leur chemin. L'objectif poursuivi consiste à transformer ce qui, au départ, n'est qu'une attitude individuelle et naturelle en une véritable politique d'entreprise reposant sur des méthodes d'organisation et de travail et donc, à jeter les bases de nouvelles pratiques collectives. Cet objectif repose sur les principes de formation suivants:

- Il est souvent possible d'influencer le comportement des passagers mais pas toujours
- un apprentissage sur le terrain produit des résultats plus fiables qu'une formation théorique
- pour pouvoir influencer le comportement des passagers, on peut observer les attitudes de ces derniers, expérimenter différents modes de comportement et échanger des bonnes pratiques entre employés
- acquérir légitimité, efficacité et satisfaction car l'adoption d'un comportement courtois est un instrument efficace pour réintroduire la politesse et le respect des règlements

Pour le personnel, ce programme de "réponse aux attentes de la clientèle" permet d'accroître l'efficacité professionnelle et la considération d'autrui. Pour l'entreprise, le rôle futur des collaborateurs est la clé du succès pour l'introduction d'un nombre croissant de systèmes automatiques.

Ce Core Brief a été établi conjointement par la Commission Marketing et Développement des Produits et la Commission Ressources humaines.