



HAL
open science

Étude et mise en pratique d'un service autour des produits

Anthony Peguet

► **To cite this version:**

Anthony Peguet. Étude et mise en pratique d'un service autour des produits. Gestion et management. 2013. dumas-00934314

HAL Id: dumas-00934314

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00934314>

Submitted on 25 Apr 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Rapport de diagnostic

Etude et mise en pratique d'un service autour des produits



Honeywell

Présenté par : Anthony PEGUET

Nom de l'entreprise : Honeywell

Tuteur entreprise : André DUBRUQUET

Tuteur universitaire : Laura SABBADO DA ROSA

**Master 1 FI
Master Management
Parcours entrepreneuriat/innovation
2012 - 2013**



upmf
Grenoble
Université Pierre-Mendès-France
Sciences sociales & humaines

Avertissement :

L'IAE de Grenoble, au sein de l'Université Pierre-Mendès-France, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé durant ce projet et la rédaction de ce rapport.

En premier lieu, je remercie toute l'équipe Honeywell sur le site de Cranves-Sales qui m'a bien accueilli et a facilité mon adaptation.

Une attention particulière à Gilles GENOVESE sans qui ce stage n'aurait pas été possible.

Bien sûr, André DUBRUQUET, mon tuteur-entreprise qui m'a fait confiance et à su m'encadrer tout en me laissant la liberté nécessaire pour mener à bien ce projet. Ces conseils et informations ont été très instructifs et très utiles.

Je remercie les membres du support technique Ali AYDOGMUS, Laurent FEUGIER et James NOULETTE pour leur soutien et leur bonne humeur.

Un merci particulier à Laurent FEUGIER que j'ai pu assister lors de la formation du 17 Juin et lors du montage du banc de mesure provisoire.

Je remercie également Catherine LAMBERT ainsi que l'ensemble des commerciaux.

Remerciement spécial à Gilles FELD et Charles PERRON-BAILLY pour leurs retours rapides et très précieux.

Laura SABBADO DA ROSA, ma tutrice-enseignante à l'IAE qui m'a aidé tout au long du stage et plus particulièrement pour la rédaction de ce rapport.

Enfin, le responsable du M1 Management de l'IAE, Jean-Pierre BOISSIN, pour nous permettre d'effectuer un stage comme celui-ci dans le cadre de notre formation.

Version abrégée

Depuis une vingtaine d'années, nous assistons à une démocratisation des services dans les entreprises industrielles. De nombreux types de services autour des produits sont ainsi mis en place : installations de matériels, assistance, formations, etc.

Un des objectifs principaux de la mise en place de ses différents services est l'augmentation de l'attachement des clients à l'entreprise. Cette fidélité permet d'engendrer des profits directement et indirectement.

Directement par l'augmentation du volume d'achat d'un client au fil du temps. Entre autre, l'entreprise va pouvoir vendre des produits d'autres gammes et réduire les coûts de gestion associés à ce client.

Indirectement grâce au bouche-à-oreille. Le client « fidèle » aura tendance à parler de l'entreprise aux membres de son entourage qui pourront devenir eux-mêmes des clients. Ainsi, l'entreprise obtiendra une augmentation de ses ventes et donc de sa part de marché.

Au final la stratégie de fidélisation s'avère extrêmement profitable étant donnée son coût très inférieure à une politique d'acquisition de clients mais n'est pas aussi évidente à mettre en place qu'il n'y paraît et comporte des risques.

Nous verrons aussi quels sont les étapes et différents enjeux de la mise en place d'un de ces services au sein d'une des divisions de la multinationale Honeywell à Cranves-Sales.

Mots clés : stratégie, services, services autour des produits, fidélisation, fidélité, formation clients

Abstract

For the past twenty years, we have seen a democratization of services in industrial companies. Many types of services around the products are created: products installation, assistance, training, etc.

One of the main objectives of the implementation of its various services is increasing the commitment of customers to the company. This loyalty can generate profits directly and indirectly.

Directly, by increasing the volume of purchases of a customer over time. Among other things, the company will be able to sell products from other product lines and reduce management costs associated with this client.

Indirectly, because of word-of-mouth. The "loyal" customer will tend to talk about the company to members of his entourage who may themselves become customers. Thus, the sales of the company will increase just as his market share.

To conclude, retention strategy is extremely profitable due to its much lower cost to customer acquisition policy but is not as easy to implement as it seems.

We will also see what are the stages and challenges in the implementation of one of the services around the products in the one of the divisions of the multinational Honeywell in Cranves-Sales.

Keywords : strategy, services, services around the products, loyalty, customer training

Fiche d'identité du stage

Honeywell

Honeywell ACS / Environmental & Combustion Control

72, chemin de la Noue
74380 Cranves-Sales (Haute-Savoie)

honeywell-confort.com

Durée et dates

13 semaines. Du Lundi 22 Avril au Vendredi 19
Juillet.

Maître de stage

André Dubruquet
Support technique et développement OEM / Technical support & OEM development
andre.dubruquet@honeywell.com
04 50 31 67 30

Enseignant-tuteur

Laura Sabbado Da Rosa
Responsable pédagogique Master 1 Entrepreneuriat et Innovation
Attachée temporaire d'enseignement et de recherche (ATER)
IAE de Grenoble – Bureau 325
laura.sabbado-da-rosa@upmf-grenoble.fr
04 76 82 78 92

Missions réalisées pendant le stage

Lancement d'un nouveau service pour les clients (formation sur une gamme de produits) :

- Etude de marché
- Etudes et mise en œuvre du service
- Promotion du service auprès des clients



Sommaire

Introduction	6
Partie 1. Les avantages concurrentiels que peuvent produire les services autour des produits	8
1. Les services autour des produits	8
1.1 Objectifs des services autour des produits	8
1.2 Créer de la valeur pour le client	10
1.3 Mise en place	11
2. Les enjeux de la fidélisation client	13
2.1 Pourquoi est-il important de fidéliser ses clients ?	13
2.2 La fidélisation comme levier stratégique	15
2.3 Comment les clients existants en amènent-ils des nouveaux ?	17
3. La formation comme outil de fidélisation	18
3.1 Facteurs de succès	19
3.2 Effets d'une formation	22
Partie 2. La mise en œuvre pratique d'un service autour des produits.....	24
1. Présentation de l'entreprise	24
2. Mise en situation du projet	27
3. Enjeux du projet.....	28
4. Processus de mise en œuvre	29
4.1 Phase de préparation	29
4.2 Recueil des informations clients	32
4.3 Utilisation des données	36
4.4 Réalisation du premier prototype	40
4.5 Test et corrections du premier prototype	44
4.6 Promotion auprès des clients	46
5. Après le projet	47
Conclusion.....	48
Bibliographie	50
Annexes	52

Introduction

Même si les entreprises industrielles ont toujours développé leurs services, nous assistons, depuis une vingtaine d'année, à une réelle réflexion et une nouvelles utilisation de ces services complémentaires. Force est de constater que ce mode de pensée a pris une place prépondérante dans « l'arsenal » d'une entreprise (Furrer, 2007).

Parfois, certains de ces services peuvent relever d'une volonté de repositionnement de l'entreprise en question. Le sujet est également très intéressant et mériterait une analyse approfondie mais nous allons nous focaliser sur l'autre option : le développement de services en liens avec les produits. Nous allons garder la définition d'Olivier Furrer (1997), pour définir ce type de services :

« Les services autour des produits sont des services fournis complémentirement à un produit en vue d'en optimiser l'utilisation et d'en augmenter la valeur pour les clients. »

Selon une étude de Baglin et Malleret (2004), il y a plusieurs raisons pour expliquer le développement de cette stratégie : les facteurs macro-économiques, l'augmentation de la demande des clients et la volonté de développer la croissance d'une entreprise. Ce dernier point repose sur plusieurs avantages recherchés que nous verrons plus tard.

Ces services sont devenus des éléments importants et font partis intégrante des stratégies d'entreprises aujourd'hui. Cette démocratisation mérite d'être analysée plus en détails dans la mesure où il semble intéressant de se doter de services autour des produits.

Comme toute stratégie, elle peut être mise en œuvre de différentes façons avec des objectifs qui peuvent sembler différents voir opposés.

Il va sans dire que le développement de tels services n'est donc pas sans risque et doit être murement réfléchi dans la mesure où il nécessite une implication généralement forte de l'entreprise pour réussir. D'autant plus pour une entreprise qui n'a pas cette culture « services » car son développement repose initialement sur une culture « produits ». Faire du « service » n'est pas le métier des entreprises industrielles et il n'est pas forcément évident de réussir cette transition facilement.

Bien sûr, cette stratégie aura pour conséquence de modifier l'environnement concurrentiel de l'entreprise en faisant entrer de nouveaux concurrents. C'est par rapport à ceux-ci que l'entreprise devra proposer « une offre de service compétitive » (Baglin et Malleret, (2004).

Si on ne développe pas une offre de services autour des produits jugée utile par les clients, l'entreprise aura perdu directement de l'argent mais elle risque aussi d'en perdre indirectement dû à l'impact négatif sur son image.

Il semblerait qu'une stratégie déployée convenablement permette d'avoir certains avantages sur ses concurrents mais qu'elle peut aussi s'avérer être un échec et avoir des conséquences négatives pour une entreprise.

Il est alors légitime de nous demander :

« Comment une stratégie de services autour des produits peut-elle fournir un avantage concurrentiel ? »

Pour tenter de répondre à cette question, nous allons procéder en plusieurs étapes.

Dans un premier temps, nous allons réaliser une analyse de la littérature afin de comprendre les différents objectifs et enjeux d'une telle démarche.

Nous allons essayer de comprendre comment cette stratégie peut avoir un impact direct en analysant le mécanisme au cœur de celle-ci : la fidélisation. Nous verrons quels sont ces enjeux et comment elle s'insère dans la stratégie.

Nous verrons également comment mettre en œuvre avec succès le service autour des produits que j'ai eu l'occasion d'avoir comme projet de stage : une formation clients.

Et, dans un second temps, nous verrons comment s'est passée en pratique la mise en œuvre de ce service dans mon entreprise d'accueil : Honeywell-ACS à Cranves-Sales (Haute Savoie).

Partie 1. Les avantages concurrentiels que peuvent produire les services autour des produits

Dans cette première partie, nous allons dresser une revue de la littérature et l'analyser en nous demandant comment les services autour des produits peuvent-ils produire un avantage concurrentiel. Ces informations nous seront extrêmement utiles pour comprendre et réaliser notre service de formation hydraulique au sein de Honeywell.

1. Les services autour des produits

« Les services autour des produits sont des services fournis complémentaires à un produit en vue d'en optimiser l'utilisation et d'en augmenter la valeur pour les clients. Pour l'entreprise qui les fournit, ces services sont une source directe et indirecte de profit; directe parce que ces services sont souvent plus rentables que les produits qu'ils entourent; et indirecte, parce qu'attendus par les clients, ils sont inducteurs de la demande des produits et sources de différenciation de l'offre de l'entreprise. »

La définition ci-dessus donnée par Olivier Furrer (1997) résume bien les enjeux de la création de services autour des produits (**SAP**). Le mot d'ordre est la création de la valeur pour le client. Il faut constamment garder en tête que ce que l'on veut créer doit être utile pour les clients. Nous allons voir pourquoi de plus en plus d'entreprises se dotent de cette stratégie en commençant par analyser quels sont les objectifs d'une telle stratégie.

1.1 Objectifs des services autour des produits

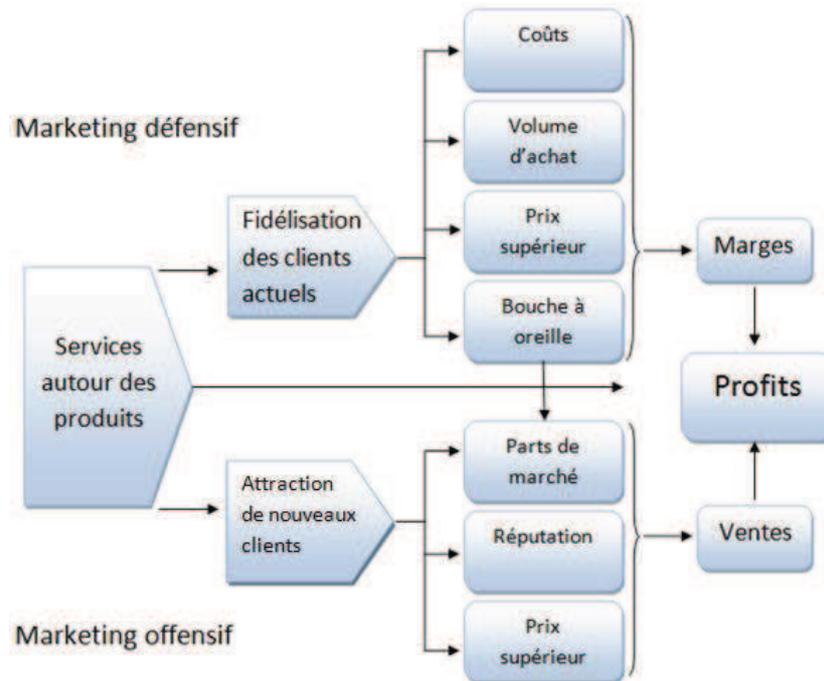
On distingue deux grands types de stratégie diamétralement opposées : la stratégie de marketing offensif ou la stratégie de marketing défensif.

Toujours selon Furrer (2007), la stratégie offensive consiste à aller conquérir de nouveaux clients grâce à ses SAP qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel car permettant de se différencier de ses concurrents. Il est intéressant de noter que ces services peuvent être difficilement imitables et qu'ils font alors office de barrières supplémentaires à l'entrée.

Cette stratégie peut par exemple s'avérer très payante lorsque que l'on est en situation dominante sur un marché et que l'on souhaite garder la concurrence à distance et limiter l'entrée de nouveaux entrants.

La stratégie défensive, quant à elle, consiste à garder ses clients grâce au développement des services autour des produits.

Ceci est corroboré par le schéma de Zeithaml, Bitner et Gremler (2006), adapté par Furrer (2007) :



La fidélisation client permet de réduire les coûts car plus nous avons de clients plus nous pouvons potentiellement faire des économies d'échelles. Une entreprise pourra également augmenter ses prix car un client fidèle aura des coûts de substitution trop élevés (monétaires ou d'autres natures) pour changer de fournisseur malgré des prix supérieurs à la concurrence (dans une certaine mesure évidemment). Ce sont pour ces raisons qu'une entreprise va pouvoir augmenter ses marges. De plus, et nous le verrons plus en détails plus tard, plus un client est fidèle à une marque plus les profits qu'il génère sont importants.

Quant à l'attraction de nouveaux clients, la conséquence évidente est l'augmentation de la part de marché de l'entreprise via l'augmentation du nombre de ventes. La réputation de l'entreprise va en bénéficier et pourra donc justifier une augmentation de ses prix.

Ce schéma nous permet de voir que les enjeux sont grands et qu'une mise en place efficace de services autour des produits permet de générer des profits quel que soit la stratégie adoptée.

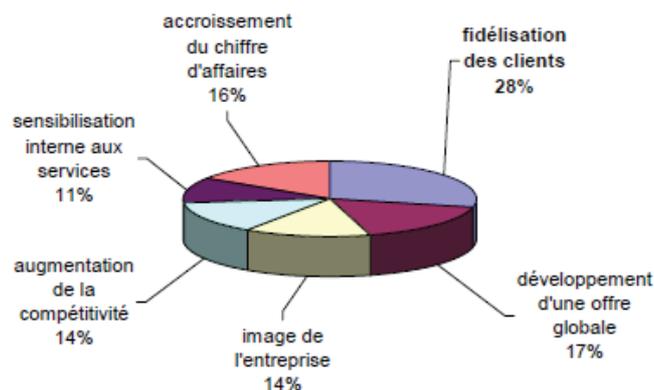
On peut donc penser que théoriquement la stratégie optimale serait de pouvoir déployer les deux stratégies en même temps. Cela pose évidemment des problèmes de coûts. Précisons qu'une stratégie d'acquisition de nouveaux clients, stratégie dite offensive, nécessite des investissements bien plus élevés qu'une stratégie défensive (promotion de masse).

Nous irons plus dans les détails par la suite mais il est intéressant, et paradoxal, de noter que l'on peut obtenir les mêmes effets qu'une stratégie offensive via une stratégie de marketing défensif.

Malleret (2005) et Furrer (1997) distinguent quatre grands avantages qui peuvent être obtenus par le développement des services autour des produits.

- La fidélisation des clients
- La différenciation par rapport aux concurrents
- L'amélioration de l'image de marque
- L'accroissement/stabilisation du chiffre d'affaires

Nous avons vu que les trois derniers avantages pouvaient être obtenus indirectement grâce à la fidélisation. C'est pour cette raison que nous allons rentrer plus dans les détails concernant les enjeux de la fidélisation client page 13. C'est d'ailleurs l'augmentation de la fidélisation qui est la plus remarquée d'après une étude de Baglin et Malleret (2004) qui a permis de faire ressortir les résultats obtenus pour les entreprises :

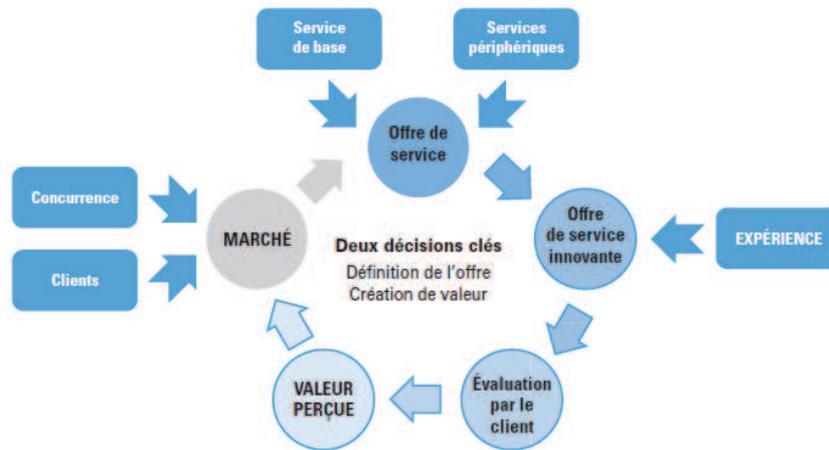


La condition sine qua non d'une offre efficace de services autour des produits est la création de valeur pour le client.

Nous allons maintenant voir plus en détails pourquoi celle-ci est nécessaire au succès de la stratégie.

1.2 Créer de la valeur pour le client

Selon une synthèse (2009) d'une promotion Vente & Stratégie Marketing de l'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, il est même « indispensable » que la valeur perçue soit élevée pour justifier le prix. Catherine Parissier (2008) dresse le schéma suivant :



Le succès va donc dépendre de deux choses : réussir à définir l'offre et créer de la valeur pour le client.

Une offre de service innovante, qui fonctionne, va générer une expérience positive pour le client. Toujours selon Parissier (2008), la valeur perçue par le client est la somme de la valeur perçue expérientielle, de la valeur perçue transactionnelle et de la valeur perçue relationnelle. Ainsi, l'expérience a un rôle important dans la vision que le client aura du service qu'une entreprise propose.

« L'influence de la valeur perçue d'un service a une plus grande influence sur le comportement [du client] que reportée dans la littérature » (Cronin, Brady et Hult, 2000).

Cette valeur perçue est donc un facteur clé de succès et le meilleur moyen pour que le client perçoive une grande valeur de notre service est d'identifier clairement ce qu'il souhaite.

Faut-il donner raison à Steve Jobs «*Ce n'est pas le rôle du client de savoir ce qu'il veut*» en ne tenant pas compte des besoins de ses clients ou alors faut-il étudier leurs besoins ?

Nous allons voir comment la littérature conseille de procéder, et pourquoi, dans la partie suivante.

1. 3 Mise en place

D'après la synthèse de l'ESSEC (2009), la mise en place d'un tel dispositif est « un vrai défi pour une entreprise qui n'a pas une culture de services à l'origine ».

Cette synthèse révèle que les entreprises qui ont réussi se sont basés « sur la connaissance de leurs produits et l'utilisation qu'en faisaient leurs clients ». Ceci est une étape essentielle pour

bien segmenter ses clients, pouvoir analyser leurs demandes et donc proposer une offre en conformité à leurs attentes.

Ainsi, l'entreprise propose initialement un produit pour répondre à un besoin et elle va maintenant proposer un service permettant aux clients d'optimiser l'utilisation de ce produit. On parle alors d' « Asset Optimization » (Synthèse ESSEC, 2009).

Il faut donc pouvoir obtenir les informations relatives à l'utilisation des produits par ses clients. Pour y parvenir, il est essentiel pour une entreprise de se doter d'un « outil de mesure de l'évaluation de [son] offre par le marché » (Parissier, 2008).

Une entreprise peut consulter directement ses clients ou analyser l'utilisation que ses clients font de ses produits.

Même si les investissements peuvent être lourds, les retombées peuvent être grandes pour l'entreprise et, nous l'avons vu, générer des profits directs ou indirectes.

Par exemple, la société Fenwick, fabricant d'outils de manutention, réalise 50% de son chiffre d'affaires grâce aux services offerts par l'entreprise (Synthèse ESSEC, 2009).

La démarche doit être maîtrisée et le marché (clients, concurrents) constamment analysé. La décision de mettre en place des SAP ne doit pas être prise à la légère et nécessitera un investissement constant pour être un succès.

Pour ce faire, Pinet et Coupet (2008) proposent de se baser sur les mêmes composantes que pour une démarche qualité (mise en place d'équipes dédiées, d'indicateurs de mesures, de tableaux de bords, etc.) afin d'obtenir les résultats attendus : « le taux de satisfaction des clients, leur taux de fidélisation, la valeur perçue, l'image de marque, la productivité ou la conquête de nouveaux clients, pour ne nommer que ceux-ci. »

Nous avons montré qu'une stratégie de services autour des produits pouvait s'avérer payante mais que la mise en place n'est pas forcément évidente et nécessite souvent un investissement en temps et en argent pour être couronnée de succès.

Nous avons aussi noté que la fidélisation était au cœur de la stratégie car elle permet, indirectement, de se substituer à une stratégie offensive, qui nécessite généralement des coûts plus élevés.

Nous allons donc voir dans la partie suivante quels sont les enjeux de la fidélisation client.

2. Les enjeux de la fidélisation client

« Just as the quality revolution in manufacturing had a profound impact on the competitiveness of companies, the quality revolution in services will create a new set of winners and losers. The winners will be those who lead the way in managing toward zero defections. » (Reichheld et Sasser 1990)

Selon Reichheld et Sasser (1990), les gagnants de « l'ère service » seront ceux qui arriveront à limiter au maximum le nombre de départ de leurs clients. Une solution à cela : les fidéliser.

Aujourd'hui, la fidélisation est la première préoccupation des entreprises. Dans un contexte où la concurrence est de plus en plus ouverte, la conquête de nouveaux clients s'avère difficile (Nardot, 2003).

Ce qui définit une entreprise aujourd'hui est sa clientèle « attachée ». Elle fait partie des actifs immatériels de l'entreprise et donne sa réelle valeur (Moati et Corcos, 2005).

Garder ses clients est donc un enjeu très important pour une entreprise et la tâche peut s'avérer très difficile dans le contexte actuel.

Nous avons vu précédemment que les services autour des produits permettaient de fidéliser ses clients et même d'en acquérir de nouveaux.

Nous allons voir plus en détails pourquoi il est important de fidéliser ses clients ainsi que les retombées que peut générer une fidélisation réussie.

2.1 Pourquoi est-il important de fidéliser ses clients ?

Une étude menée par Reichheld et Sasser en 1990 a permis de démontrer que la fidélisation avait un pouvoir extrêmement puissant et insoupçonné jusqu'alors.

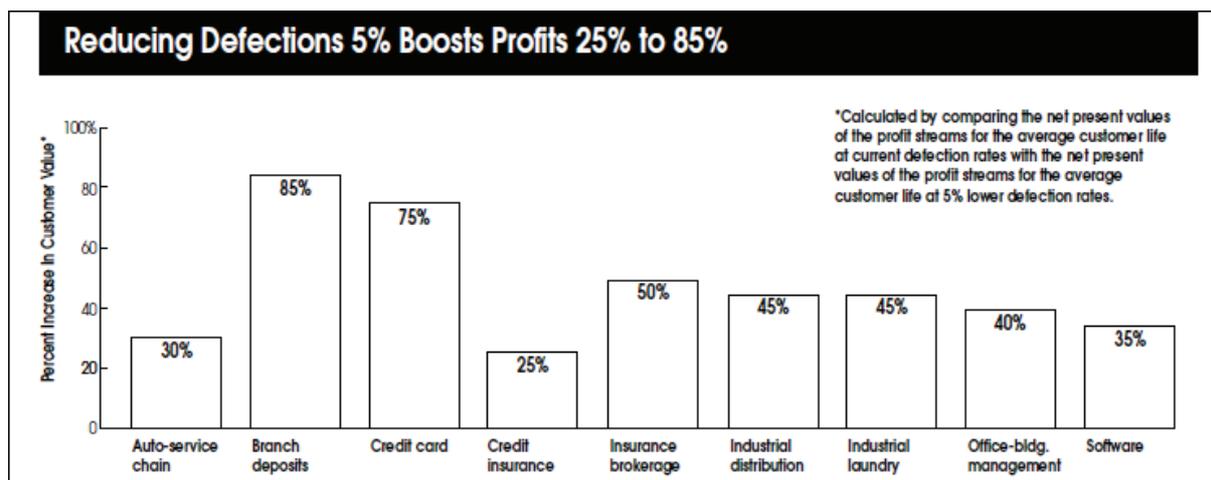
La plupart des études de l'époque se concentraient sur la fidélisation à « court terme » et ont ignoré l'incidence d'un départ à long terme, sur une « vie client ».

En se focalisant sur le long terme, Reichheld et Sasser ont pu démontrer que garder un client devait être un des objectifs principaux d'une entreprise : un client génère plus de profits pour l'entreprise chaque année !

On a donc tout intérêt à les conserver. D'autant plus que recruter un nouveau client coûte 5 à 10 fois plus cher que d'en garder un (Dervier, 2009).

Une entreprise perd en moyenne 15% et 20% de ses clients chaque année (Reichheld et Sasser, 1990).

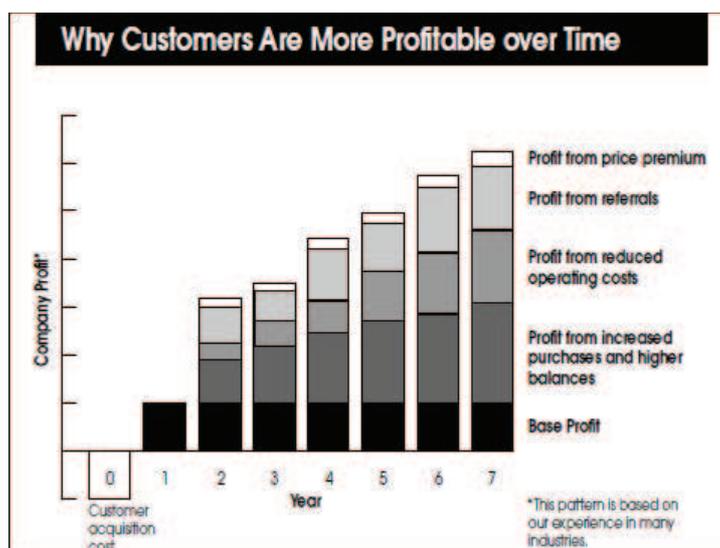
Ceux-ci ont analysé les effets de la rétention clients dans différents secteurs :



Le graphique ci-dessus nous permet de constater que certains types d'entreprises peuvent augmenter leurs profits de près de 85% en retenant seulement 5% de leurs clients.

Tous secteurs confondus, une entreprise qui parvient à conserver 5% de ses clients dégagera une augmentation de ses profits de 50% en moyenne. Les chiffres de l'époque sont éloquentes et il est indéniable que conserver le maximum de clients peut générer des profits très importants.

D'un point de vue de l'augmentation des profits au fil du temps, leur étude auprès de plus de 100 entreprises dans 12 secteurs d'activités différents a permis de dresser le graphique suivant :



Ainsi, l'acquisition d'un client est « remboursée » après deux ans et, après ces deux ans, génère des profits pour l'entreprise. Les profits de l'entreprise augmentent d'année en année et atteignent plus de 6 fois le coût d'acquisition la 7^{ème} année. Et cela continue.

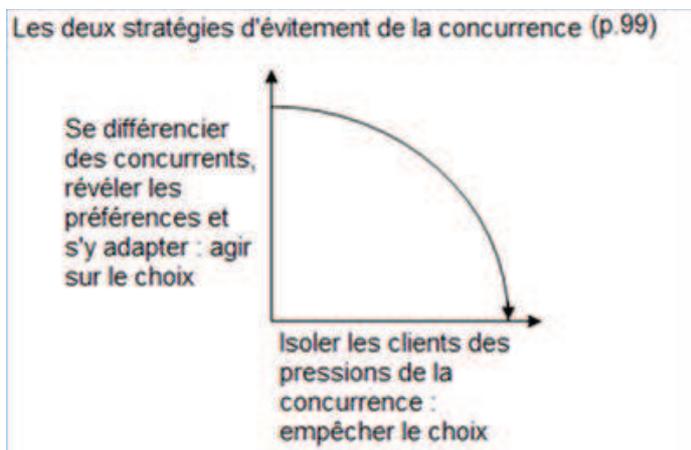
On remarque qu'au fil du temps un client aura tendance à plus dépenser ou encore à faire venir de nouveaux clients (bouche-à-oreille). On remarque également que l'entreprise va pouvoir augmenter sensiblement ses prix et réduire les coûts de gestions associés à ce client. Plus un client reste, plus il devient compliqué pour lui de partir, il va se heurter à une barrière « psychologique et pratique » (Benavent et Meyer-Waarden, 2004).

Apparemment, il n'y a pas d'étude plus récente permettant d'actualiser ces chiffres. La volatilité grandissante constatée des clients doit probablement minimiser l'impact sur les profits (Dervier, 2009 ; Guiheneuc et Poilane, 2013). Néanmoins cette étude nous a permis de montrer l'importance de la fidélisation client et des retombées qu'elle impliquait sur une entreprise.

D'après Benavent et Meyer-Waarden (2004) « le problème marketing de l'entreprise est d'empêcher que le consommateur veuille ou puisse à nouveau choisir [un concurrent]».

Ils ont d'ailleurs constaté que, dans de nombreux secteurs, la plupart du budget promotionnel était employé pour des stratégies « défensives ».

Selon eux, il y a deux stratégies pour éviter la concurrence : la différenciation et l'isolation.



Soit on propose une offre à la valeur perçue « supérieure » soit on fidélise nos clients. Comme nous l'avons vu, une stratégie de produits autour des services efficace permet de faire les deux en même temps : elle nous permet d'attirer de nouveaux clients, en nous différenciant, et de garder nos clients existants.

2.2 La fidélisation comme levier stratégique

Moati et Corcos (2008) résumant par les points suivants les liens entre une politique de rétention et la rentabilité :

- Réduction des budgets d'acquisition de nouveaux clients
- Amortissement des coûts d'acquisition du client
- Coûts de gestions moindres

- Augmentation du chiffre d'affaires par client (écoulement d'autres produits que la gamme initiale)
- Facilitation des négociations avec les partenaires. Avoir un « parc assuré » de clients permet de voir à moyen terme sereinement pour les différents partenaires de l'entreprise et de négocier plus facilement avec eux

Ils désignent les politiques de rétention comme des « leviers stratégiques ». Ils en distinguent quatre :

- Se différencier de ses concurrents. Les politiques de rétention sont souvent des éléments centraux d'une stratégie de différenciation, notamment dans les secteurs où les offres des concurrents sont très proches (ex. : transport aérien). Grâce à certains avantages (comme le cumul de points en permettant d'avoir des réductions par exemple) on peut parvenir à retenir le client même si l'offre d'un concurrent est très légèrement supérieure à la nôtre.
- Créer une relation client. On peut établir cette relation via une politique de rétention. Comme nous l'avons vu dans la partie 1.4 sur la mise en place de services autour des produits, il faut connaître les besoins de ses clients. La relation client permet une situation gagnant-gagnant : l'entreprise connaît mieux ses clients, et leurs besoins, et peut adapter son offre pour que les clients restent et génèrent du profit pour l'entreprise. Ce principe est qualifié de « cercle vertueux » par Moati et Corcos (2008).
- Exploiter des rendements croissants. Couplée à une politique d'acquisition client, une politique de rétention peut permettre à une entreprise d'atteindre un volume de clientèle important (les clients en ramenant d'autres). Elle pourra alors exploiter différents types de rendements croissants :
 - Une meilleure adaptation de son offre via le nombre conséquent de retours clients et donc plus de profits car plus de ventes
 - Les externalités de réseau. Plus un produit est diffusé plus il devient intéressant pour un client potentiel de l'acquérir (ex. : les produits « communautaires » comme L'assistant d'aide à la conduite communautaire *Coyote*). L'effet peut être tel que, dans certains cas, il peut permettre d'imposer un standard sur le marché. On peut d'ailleurs penser que le bouche-à-oreille a une importance capitale pour que ce levier soit efficace

- Les économies d'échelles. Plus le « parc » de clients est important plus une entreprise peut commander des volumes importants à ses fournisseurs et donc bénéficier de prix de plus en plus attractifs
- Une meilleure visibilité sur le marché. Plus un produit est diffusé, plus il est vu et plus les informations relatives à celui-ci sont importantes : le « risque » d'achat est alors diminué
- Répondre aux stratégies des concurrents. La meilleure réponse aux politiques de rétention des concurrents et d'en mettre une en place. Sinon, les clients risquent d'aller chez les concurrents et les conséquences pour sa part de marché peuvent être très lourdes au fil du temps.

Comme nous l'avons vu, les conséquences d'une politique de rétention bien menée peuvent être très bénéfiques pour une entreprise pour toutes les raisons exposées ci-dessus.

Nous avons noté qu'il y a un paradoxe que nous allons analyser dans la partie suivante : comment fidéliser ses clients permet-il d'en ramener des nouveaux ?

2.3 Comment les clients existants en amènent-ils des nouveaux ?

Comme nous l'avons vu, une stratégie défensive « de conservation », peut en fait s'avérer en stratégie de conquête.

La principale raison à ce phénomène est le bouche-à-oreille. Les clients fidèles à une marque ont tendance à en parler autour d'eux et donc d'amener ces personnes à « rejoindre » la marque.

Une étude menée par Accenture en 2011 auprès de 5800 personnes dans 10 secteurs d'activités différents à travers le monde concernant la perception des services clients a permis de faire ressortir les points suivants :

- Le bouche-à-oreille est la première source d'information permettant l'achat d'un produit : l'avis de l'entourage joue à 76% dans une décision d'achat
- 80% des clients ayant eu une mauvaise expérience l'ont partagée avec leur entourage au moins une fois sur l'année écoulée
- 80% des secteurs d'activités de l'étude ayant perdus des clients ont reçu comme raison la « perte de confiance »

Une étude réalisée pour Testntrust par EasyPanel (2011) a permis de montrer que pour 9 personnes sur 10, un avis est un atout pour pouvoir juger un produit.

Ces deux études montrent bien que le bouche-à-oreille permet d'acquérir de nouveaux clients via nos clients actuels.

Reichheld et Sasser (1990), ont montré que les clients fidèles permettaient de faire de la publicité sans frais avec efficacité. Par exemple, ils rapportent qu'un fabricant de maisons aux Etats-Unis s'est rendu compte que 60% de ses ventes provenait du bouche-à-oreille !

Ainsi, nous avons vu les différentes raisons qui peuvent pousser une entreprise à mettre en place une politique de rétention. Elle représente un enjeu fort dans le contexte actuel et comme l'ont dit Reichheld et Sasser (1990), elle peut déterminer les « gagnants » des « perdants ». Il est donc très important, voir indispensable aujourd'hui, de se doter d'une telle stratégie pour être compétitif étant donné les conséquences positives qu'une stratégie efficace peut avoir pour une entreprise.

Attention tout de même : une politique de rétention excessive peut avoir tendance à conduire à un vieillissement de la clientèle et à un dépositionnement de la marque (Nardot, 2003).

Bien sûr, il y a plusieurs moyens de mettre en place une telle stratégie. La plus courante étant l'acquisition de points fidélités permettant de bénéficier ensuite d'avantages (principalement réductions et échange de points contre des produits).

Néanmoins, d'autres « moyens » sont intéressants à développer : création de clubs pour les clients (Nespresso, Ferrari, Accor,...), parrainages, services à la clientèle et d'autres.

Dans la partie suivante, nous allons analyser plus attentivement un moyen de plus en plus utilisé pour fidéliser ses clients : la formation technique de ses produits. C'est une des options qui a été choisie par Honeywell et qu'il m'a été permis de développer durant le stage.

3. La formation comme outil de fidélisation

Il y a relativement peu de références dans la littérature sur cette question, l'utilisation marketing des offres de formation étant relativement récente mais de plus en plus présente.

De nombreuses entreprises de nombreux secteurs se sont récemment mis à la formation de leurs clients, qu'ils soient des particuliers ou des entreprises : enseignes de matériel de bricolage, de matériel photographique ou encore de distribution électrique.

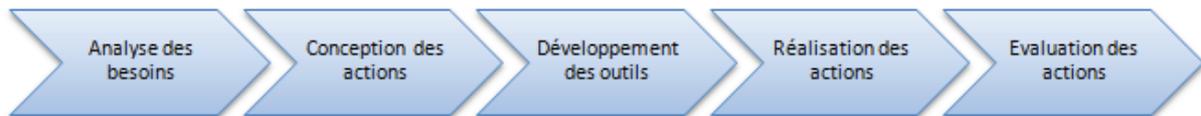
Ce qui va suivre a pour principale référence l'étude de Benoît Aubert et Daniel Ray de 2005.

Selon eux, faire de ses clients des experts dans l'utilisation de ses produits permet de développer « leur satisfaction et leur attachement à la marque ».

La satisfaction produit fait partie des composantes de la fidélisation au même titre que la satisfaction vis-à-vis de l'entreprise, l'engagement et la confiance.

3.1 Facteurs de succès

Ils ont identifiés 5 facteurs de succès d'une formation, que nous allons détailler.



Analyse des besoins

L'analyse des besoins est le premier facteur. Comme nous l'avons vu précédemment, c'est une étape importante pour le succès d'une formation.

Elle repose en deux grandes catégories : avant la période d'achat et après la période d'achat.

Concrètement, dans le premier cas, la formation est plutôt une sensibilisation qui va aider à la vente du produit, en prouvant l'intérêt du produit et/ou rassurant le client sur son utilisation futur. Le second cas portera plus sur une formation à proprement parlé sur l'utilisation du produit.

En sachant qu'un tiers des produits « défectueux » renvoyés aux fabricants ne présentent en réalité aucun défaut mais sont dû au manque de compétence du client, on peut penser que l'enjeu est fort. En effet, si le client juge le produit défectueux, il a peu de raisons d'être satisfait et de ne pas aller voir la concurrence. Une formation relative à l'utilisation du produit en question aurait permis de ne pas perdre ce client.

Conception des actions

La conception des actions est le second facteur. Il faut transformer l'analyse des besoins en objectifs pédagogiques. Il faut donc faire ressortir ce que l'on veut apprendre aux clients.

Selon Aubert et Ray, il y a 3 niveaux d'apprentissage :

- Les faits et informations (fonctions du produit, durée de garantie). Pourquoi va-t-on utiliser ce produit, dans quelles situations est-il pertinent de l'utiliser ?
- Les procédures (mise en route, retour des produits défectueux). On peut assimiler ce niveau à des « recettes » : que faut-il faire et dans quels cas ?
- Les compétences moteurs (installation d'un logiciel, recharger une batterie). On peut dire que ce niveau est relatif à tout ce qui concerne la manipulation du produit.

Cette étape est très importante pour la suite car elle permet de cibler ce que l'on va faire et pour qui. Si on se trompe, nous allons dépenser des ressources pour développer une formation qui sera probablement un échec et qui pourrait avoir des retombées négatives directes (financières) et indirectes (image de marque notamment).

C'est pour cette raison qu'une analyse approfondie des besoins de sa clientèle est extrêmement importante.

Développement des outils

Le troisième facteur est le développement des outils. Dans cette étape, il va falloir trouver des moyens efficaces pour faire passer ce que l'on souhaite apprendre à ses clients et les réaliser. Trouver des moyens efficaces peut sembler simple à priori mais le nombre de paramètres à prendre en compte est généralement considérable et peut grandement compliquer la décision (entre autre choix des supports, proximité géographiques avec les clients et ressources disponibles).

Réalisation des actions

La réalisation des actions est l'étape de la communication. L'entreprise doit valoriser d'un point de vue marketing la mise en place de sa nouvelle formation. On distinguera quatre approches pour communiquer sur la formation :

- Comme un élément du produit
- Comme un élément de différenciation marketing
- Comme un axe central des services proposés aux clients, ce qui permet une différenciation forte (en admettant que ce n'est pas la norme du marché)
- En faire un élément clé de la stratégie de l'entreprise (ordre culturel de l'entreprise)

Ces stratégies de communication sont adaptées des stratégies d'entreprises concernant les services autour des produits émises par Furrer en 1997 (services comme éléments du produit,

service comme élément de la stratégie de services, stratégie de services et orientation client). La stratégie à adopter dépend notamment de l'implication et de l'orientation globale de l'entreprise.

Evaluation des actions

L'évaluation des actions de formation est le dernier facteur. Selon eux, « ce cinquième facteur de succès constitue une tâche difficile qui doit être réalisée à partir des objectifs de formation initialement définis ». Ceci est certainement dû à des raisons de facilité : si l'on produit une formation non structurée pour le client, il sera difficile d'évaluer ses retombées.

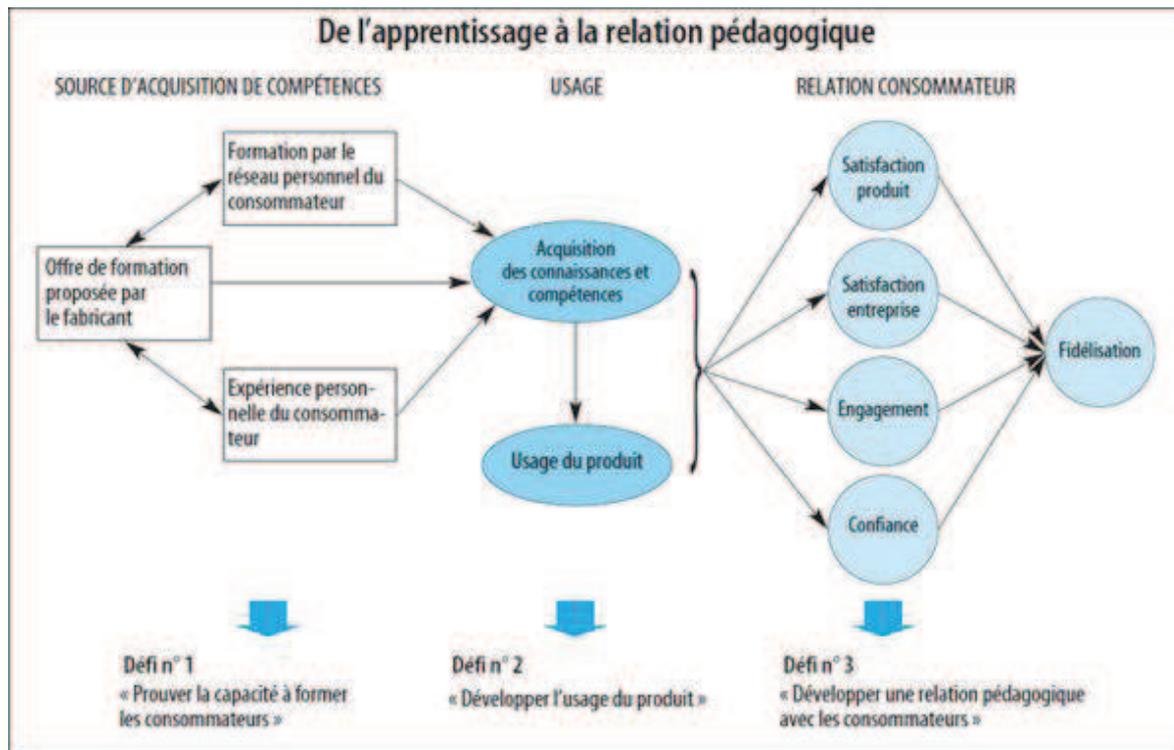
D'après le modèle d'évaluation d'une formation de Kirkpatrick (modèle initial publié en 1959), ceux-ci ont adapté et listé quatre dimensions qui sont complémentaires :

- Mesurer la perception de l'action de formation en analysant l'identification des actions de formations (le client a-t-il le sentiment d'avoir été formé ?) ainsi que la qualité perçue
- Mesurer les connaissances et compétences acquises
- Mesurer l'impact de la formation sur l'utilisation du produit
- Mesurer les retombées futures pour l'entreprise (achats, diminution des retours, ...). On peut aussi mesurer des critères plus subjectifs comme l'évolution de l'image de l'entreprise ou la satisfaction client.

L'évaluation va permettre de s'adapter continuellement aux besoins clients et donc, comme nous l'avons vu, de générer un lien de fidélité et de permettre toutes les retombées que nous avons vues dans la partie précédente.

3.2 Effets d'une formation

Les effets et les mécanismes d'une formation sont résumés dans le schéma suivant :



Aubert et Ray (2005)

Les actions de formation développent les compétences d'utilisation d'un produit et par conséquent son usage. La formation permet de développer l'usage que le client fait du produit et il en découlera une satisfaction, un engagement et une confiance supplémentaire envers l'entreprise. C'est de cette relation avec le client que naît la fidélisation.

Aubert et Ray résumant la situation : « *L'acquisition de compétences entraîne une intensification de l'usage du produit. Cette intensification favorise la fidélité au produit car le client devient un expert* ».

Selon eux, pour mettre en place une action de formation efficace, une entreprise doit relever trois défis :

- Prouver la capacité à former le consommateur, d'autant plus car ceux-ci n'en n'ont pas l'habitude. Il faut se positionner comme formateur, métier qui n'est pas notre métier de base.
- Développer l'usage du produit. C'est un usage accru des produits qui produira la satisfaction, l'engagement et la confiance du client envers le produit et l'entreprise. De

plus, cela permettra d'obtenir des retours avec lesquels une entreprise pourra améliorer ses futurs produits.

- Développer une relation pédagogique. La formation va permettre aux clients d'acquérir des compétences sur les produits mais aussi d'améliorer la relation client-entreprise. Cette relation est directement dépendante de la qualité de la formation. C'est pour cette raison qu'il est primordial de mesurer les effets de la formation sur le client pour pouvoir apporter les corrections nécessaires s'il y en a.

Cette étude nous a permis de montrer le lien existant entre la formation et la satisfaction en comprenant ses mécanismes. Il est donc pertinent de mettre en œuvre un tel service mais la tâche n'est pas aussi facile qu'il n'y paraît et doit se faire de façon réfléchie et méthodique.

C'est ce que nous allons voir dans la partie suivante de ce rapport.

Partie 2. La mise en œuvre pratique d'un service autour des produits

1. Présentation de l'entreprise

Honeywell

Honeywell International Inc. est une société américaine fondée en 1885 initialement sous le nom de Butz Thermo-Electric Regulator Co. Honeywell compte au total plus de 122 000 employés dans le monde. Son chiffre d'affaires 2012 est 37,67 milliards pour 2,9 milliards de résultat net.

Elle est segmentée en quatre Domaines d'Activités Stratégiques (DAS).

La première division, *Aerospace*, regroupe tout ce qui concerne la défense et l'aérospatiale.

La seconde, *Automation and Control Solutions*, celle dans laquelle j'ai effectué mon stage, concerne les automatismes et les solutions de contrôle. Nous y reviendrons.

La division *Performance Materials and Technologies* concerne les matériaux spécialisés de haute performance (électronique et chimie par exemple).

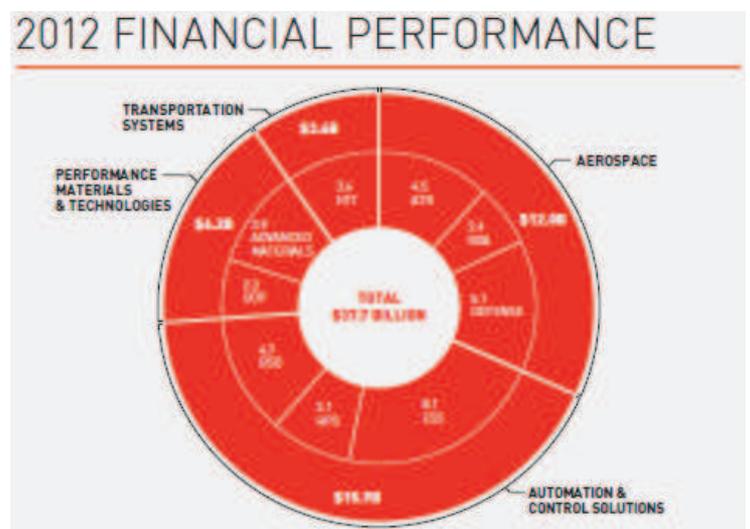
La dernière division, *Transportation Systems*, concerne les systèmes de transport (turbocompresseur et produits de freinage notamment).

Ces quatre DAS sont eux-mêmes divisés en plusieurs activités. Vous trouverez la liste exhaustive des activités ainsi que leurs descriptions sur le site de l'entreprise.

Répartition du chiffre d'affaires

On remarque que les DAS Aerospace et ACS sont de loin les plus importants : ils représentent 74% du chiffre d'affaire soit 27,9 milliards \$.

L'entreprise a un chiffre d'affaires en constante augmentation depuis 2010 et prévoit une augmentation de 8 à 19 % de son chiffre d'affaire en 2014 par rapport à 2012 tout en augmentant sa marge.



Stratégie de développement

Acquisitions stratégiques

Une grande partie de la croissance de Honeywell est due à ses nombreuses acquisitions : plus de 70 acquisitions ces 10 dernières années pour un CA de 10 milliards de \$. Bien sûr, les reventes font parties du processus avec une cinquantaine de ventes pour 6 milliards de \$.

Une des dernières acquisitions en date est l'acquisition de la société Intermec, spécialiste des produits, des services et des technologies qui permettent d'identifier, de suivre et de gérer les informations et les actifs de la chaîne logistique, pour 600 millions de \$ en Décembre 2012. L'acquisition devrait être effective au second semestre 2013.

Les dernières acquisitions importantes concernant la division ACS sont Sperian, Saia Burgess Controls ou encore Peha.

Exemples de marques Honeywell



Développement géographique

« Apply proven formula to key geographies »

Une des stratégies de développement de Honeywell consiste à profiter de la haute croissance de certains pays comme le Brésil, la Russie, le Mexique ou encore la Turquie. Ils vont calquer le modèle utilisé en Chine et en l'Inde pour l'implémenter dans les pays à forts potentiels de croissance.

Automation and Control Solutions

La division qui nous intéresse plus spécifiquement est le secteur Automation and Control Solutions.

« Honeywell Automatismes et solutions de contrôle protège l'environnement, les personnes, les biens et les bâtiments. Les technologies d'automatismes et de solutions Honeywell assurent des coûts inférieurs d'entretien de bâtiment. Les maisons et bâtiments sont encore

plus confortables et sûrs et les compagnies industrielles peuvent produire « plus avec moins ». Etre dans un environnement confortable, protégé des intrus, éviter les accidents, vous permettra de vivre paisiblement. »

Cette division est divisée en Business Unit telles que Sensing and Control, Building Solutions ou encore Environmental and Control Solutions.



Je faisais partie de la division Environmental and Control Solutions (ECC), qui représente 17% du CA de la division et 2.72 milliards de \$ en 2012. Cette activité est spécialisée dans la conception, la fabrication et la distribution de produits destinés à répondre aux solutions de contrôle en régulation dans le domaine du chauffage, ventilation, air conditionné, froid commercial, et autres applications spécifiques.

Cette sous division est elle-même décomposée en différentes Line of Business (LOB). Le site de Cranves-Sales près d'Annemasse (74), reçoit ses directives de la division européenne de Honeywell qui reçoit elle-même ses ordres des Etats-Unis. Il y a une quinzaine de personnes sur le site. Vous trouverez l'organigramme complet de la division en annexe 1.

Le site s'occupe de la régulation multi énergie, de la régulation zone par zone, de l'équilibrage hydraulique et de la protection de l'eau potable. Cette LOB Fluid Controls est la plus importante de notre business (ECC), elle représente 37% du CA. Cette LOB est composée de cinq gammes et a eu une croissance de 23% en 2012.



Les clients d'Honeywell ne sont pas les clients finaux mais des distributeurs. Ceux-ci achètent des produits dans le but de les revendre à des particuliers. Par exemple Algorel, Brosette ou Comafranc font partis des grands groupes de distribution clients d'Honeywell. Il y a aussi certains distributeurs indépendants tels que Isotherm ou encore VF Confort.

Les principaux concurrents de cette LOB sont Siemens, Delta Dore, Watts, Sauter Régulation, Distech Controls, TA hydronics, Danfoss et Oventrop.

2. Mise en situation du projet

La stratégie de la division Honeywell ECC Trade & Partners est de valoriser la vente de ses produits en offrant à ses clients des services d'accompagnement leur permettant de se démarquer.

Parmi les actions ciblées, la formation technique de ses clients sur les produits et leur mise en œuvre est un axe majeur de création de relations de confiance et fidélisation.

Une demande globale, sans trop être précisée, a déjà été exprimée de la part des clients aux commerciaux et il serait donc judicieux de combler cette demande rapidement. D'autant plus que des concurrents organisent d'ores et déjà des formations pour leurs gammes de produits équivalentes.

Par manque de temps, cette formation n'a pas pu encore être réalisée. C'est pour accélérer la réalisation de cette formation que ce stage a été créé.

La valeur ajoutée est bien réelle pour le client, qu'il soit distributeur ou installateur. Un distributeur qui connaît les produits pourra valoriser ses connaissances par la vente de ses produits à ses propres clients. Un installateur pourra également tirer profit de ce qu'il a appris pour appliquer ses compétences sur le marché.

On est dans une relation gagnant-gagnant : ils vendront, et donc achèterons, plus de produits car ils auront acquis une certaine expertise dans ce domaine.

De nombreux formateurs indépendants proposent des formations sur l'hydraulique en général.

La plupart ont naturellement tendance à utiliser le matériel du leader pour faire leurs démonstrations. Ses clients potentiels auront donc tendance à vendre ces produits car ils

savent comment les utiliser. Il faut que l'entreprise soit visible et propose des formations pour ses propres produits afin de ne pas laisser la situation se poursuivre dans ce sens là.

C'est pour cette raison qu'il a été imaginé la création de modules de formation hydraulique. Ces formations seront payantes mais ne dégageront pas de bénéfices directs pour l'entreprise.

Certaines actions de formations ont déjà été développées par l'entreprise dans d'autres domaines avec succès. Un organisme a d'ailleurs été créé à cet effet dans le but de supporter toutes les formations de Honeywell SA : Association de Formation HONEYWELL.

La mission consiste donc à s'assurer de la pertinence de ce nouveau service, de le mettre en œuvre et de le rendre visible et disponible pour les clients.

3. Enjeux du projet

Comme nous l'avons vu, un service autour des produits efficace est notamment générateur de fidélité. Cette fidélité va permettre de conserver ses clients et d'en toucher des nouveaux. Un service autour des produits peut nous fournir un avantage concurrentiel fort à condition d'être un succès.

Nous avons vu en détails la plupart des enjeux dans la partie précédente mais nous allons faire un bref rappel.

Cette fidélité peut produire plusieurs résultats positifs pour l'entreprise. Principalement :

- un accroissement du chiffre d'affaires
- une augmentation de la compétitivité
- une revalorisation de l'image de l'entreprise

Mettre en œuvre une formation autour des produits de la gamme de produits d'équilibrage hydraulique Honeywell permettrait donc d'obtenir ces effets.

A contrario, si celle-ci s'avérait être un échec, cela pourrait avoir des conséquences négatives directes sur le chiffre d'affaires (via la perte de clients pour la concurrence par exemple).

On va donc appliquer ce que l'on a vu lors de la revue de littérature lors du développement de ce service afin d'essayer d'obtenir les effets escomptés. Nous allons notamment suivre les cinq étapes de la mise en œuvre d'une formation efficace. Nous pourrions confronter la théorie à la pratique.

Comme tous nouveaux produits ou services, cette formation nécessite des coûts et doit donc être un succès pour justifier ces investissements.

Evidemment, il faut relativiser et ne pas exagérer les conséquences positives - ou négatives - d'une telle formation mais il faut tout de même comprendre l'importance de cette stratégie et garder en tête les différents enjeux.

D'autant plus que rien n'est arrêté et que des ajustements pourront être faits au fil du temps afin de s'adapter au marché.

La difficulté principale va être de générer efficacement de la valeur pour le client.

Mesurer les effets d'une formation est difficile et nécessite du temps.

Il tiendra alors à l'entreprise d'analyser les indicateurs (nombre de participants à la formation, retours vis-à-vis de celle-ci, chiffres d'affaires de la gamme, etc.) afin de découvrir les effets de celle-ci. Dans la mesure où d'autres facteurs peuvent expliquer des résultats positifs ou négatifs, isoler seulement l'effet de la formation est difficile et devra probablement s'insérer dans une vision plus globale.

Nous allons maintenant voir le déroulement des différentes missions de stage.

4. Processus de mise en œuvre

Les descriptions de base des différentes tâches ont été faites lors des premières semaines de stage. Elles ne présentent donc pas ce qu'il s'est passé en réalité mais plutôt des modèles théoriques à tenir tout le long du projet.

Vous trouverez les ajustements qui ont dû être faits, et pourquoi, dans les parties « En pratique ».

Nous allons donc pouvoir confronter ce qui a été prévu initialement à ce qu'il s'est réellement passé et pourquoi.

Vous trouverez le planning complet du projet en annexe 2.

4.1 Phase de préparation

4.1.1 Découverte de l'environnement

Le but de cette première étape est de cerner l'environnement global dans lequel sera effectué le stage : rencontre des personnes sur le site, informations sur l'entreprise de la part de mon tuteur, informations sur le projet...

Cette étape est primordiale pour bien comprendre ce nouvel environnement (culture d'entreprise notamment) et prendre rapidement ses marques pour être plus efficace par la suite.

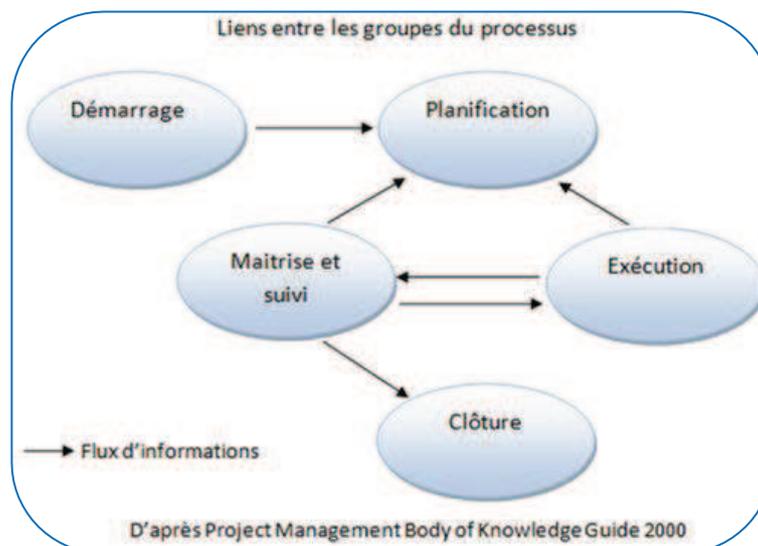
Internet a été un outil très utile pour acquérir de l'information sur l'entreprise rapidement : secteurs d'activités, finances, stratégie,...

Dans un premier temps, il n'est pas nécessaire d'aller trop dans les détails, cela viendra avec le temps si besoin est.

Cette phase d'adaptation permet donc de mieux saisir le contexte du projet donné et permet de passer à la prochaine étape.

4.1.2 Planification du projet

Un projet, même si il n'implique pas beaucoup de ressources, doit être clairement défini et comporter quelques grandes phases, comme le montre le schéma ci-dessous issu du Project Management Institute Factbook (2000).



Après avoir bien défini le projet (les objectifs, les ressources, la durée, etc.) et afin d'avoir une ligne directrice, il faut réaliser un planning. C'est la deuxième étape. Certains logiciels permettent de faire les choses rapidement, simplement et avec de nombreuses fonctionnalités (MS Project par exemple). Il est nécessaire de bien découper le projet en courtes tâches afin de bien saisir le processus du projet ainsi que ses difficultés. Devoir mettre des durées pour chaque étape permet aussi de s'assurer que le projet est réalisable dans le temps imparti. Il n'est pas évident de se rendre compte du temps de chaque étape et il ne faut pas surévaluer, ni

sous-évaluer, le temps nécessaire à la réalisation d'une tâche. Des durées légèrement pessimistes permettent d'avoir un peu de marge.



Le projet du stage n'est pas complexe dans la mesure où les tâches s'enchaînent les unes après les autres mais avoir une ligne directrice et des points de repères est très important. Par exemple, cela peut nous permettre d'éviter de perdre du temps sur des détails car on « s'oblige » à passer à l'étape suivante sous peine de ne pas suivre le planning.

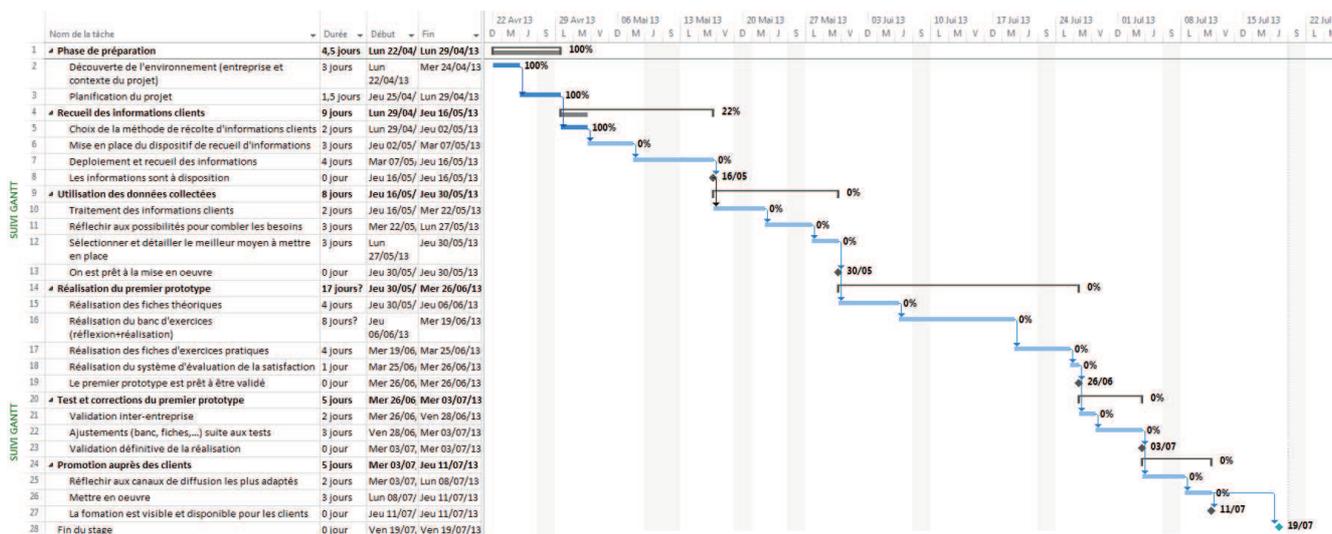
Tel que prévu initialement, le projet devrait se terminer le 11 Juillet. En sachant que le stage termine le 19 Juillet et que les temps entrés sont légèrement plus long que les temps nécessaires, le projet devrait être tout à fait réalisable dans le temps imparti. Il y a donc une marge nécessaire en cas d'imprévus. Il n'est d'ailleurs pas impossible qu'en réalité des tâches s'exécutent simultanément.

Cette étape permet aussi de se rendre compte plus précisément de quelles ressources nous aurons besoins et à quels moments. On peut donc anticiper au mieux nos besoins comme par exemple prévenir le service marketing que nous aurons besoin de lui pour la promotion du service début Juillet.

Bien sûr, il est difficile de tout prévoir et des ajustements devront probablement être apportés (étapes non prévues, temps de retard,...).

Avoir cette vision globale permet de s'apercevoir des grandes phases du projet et d'instaurer des « jalons » à des étapes significatives pour apprécier l'état d'avancement du projet.

Toute cette étape est essentielle car elle peut conditionner la réussite -ou l'échec- du projet.



Il est d'ailleurs intéressant de noter que l'entreprise ne dispose pas de logiciel dédié à la gestion de projet. La gestion des différentes tâches étant quoi qu'il en soit indispensable à maîtriser, au niveau du service marketing par exemple, l'entreprise a optée pour une solution « maison » avec une fiche Excel de suivi.

Cette solution permet d'éviter de payer une licence qui serait injustifiée au vu de la complexité des tâches à suivre.

Dans ce projet, nous avons pu nous procurer temporairement MS Project 13, qui est très complet, et qui sera indispensable pour des projets de plus grande complexité.

4.2 Recueil des informations clients

Cette étape peut s'apparenter à une étude de marché. En effet, on souhaite cerner les besoins clients sur le sujet donné : une formation sur notre gamme de produits hydraulique. Il faut donc que nous les interrogeons efficacement afin de recueillir le maximum d'informations pour pouvoir proposer un service qui leur correspond.

Dans un but de satisfaction client nous aurions difficilement pu sauter cette étape.

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, il y a un lien entre la satisfaction client et la fidélité et il serait dommage de proposer une offre qui s'avérerait insatisfaisante pour le client et ne procurant donc pas de retombés.

Même si le timing est serré il est possible de réaliser le projet en faisant cette étude et donc produire, au final, un résultat qui correspondra du mieux possible aux attentes des clients : cette étape est indispensable pour satisfaire du mieux que possible les bénéficiaires de l'offre.

Notre principale contrainte est une contrainte temporelle : il faut que nous ayons les informations assez vite afin de pouvoir les traiter rapidement et passer à la suite.

Cette étape est un tournant : les informations devront être fiables et le projet pourrait être mis en péril si nous n'obtenons pas les réponses rapidement car la durée du stage est relativement courte. C'est également l'étape où nous avons le moins de contrôle car, à part mettre en place un dispositif efficace de recueil d'informations, nous sommes très dépendant des retours que nous allons obtenir que ce soit en qualité, en quantité ou en délais.

4.2.1 Choix de la méthode de récolte d'informations clients

Avant de pouvoir interroger nos clients, il faut que l'on détermine comment nous allons procéder. Nous avons des clients dans toute la France. Certains sont familiers avec le matériel hydraulique, d'autres non. Certains sont intéressés par ce type de produits, d'autres non. Nous allons d'ailleurs en profiter pour découvrir pour quels raisons les clients ne sont pas intéressés par cette gamme.

Approcher tous les clients personnellement est impossible, quel que soit le canal de communication choisi, car le temps disponible est trop faible. Nous souhaitons recueillir peu d'avis, mais de qualités, plutôt que de nombreux avis sans intérêt. Au final, on veut être capable de dégager des tendances pour adapter au mieux notre offre.

En pratique

Nous avons listé différentes méthodes et nous avons sélectionné la meilleure à nos yeux.

Une méthode aurait été très intéressante : la diffusion d'un questionnaire en ligne auprès des clients sélectionnés. Seulement, le taux de retour est relativement faible avec cette méthode. Les sites gratuits sont très bridés et ne permettent pas de faire quelque chose de professionnel et le traitement des données est très limité. Il aurait donc fallu acheter une licence. Le principal avantage est que le traitement des données est réalisé, pour la plupart des sites de qualité, automatiquement.

D'un point de vu coût, cette optique aurait été plus chère car nous avons utilisé un canal déjà existant (donc coûts supplémentaires proches de 0€) et le traitement a été rapide car les questionnaires étaient courts.

Cette optique aurait certainement été intéressante si nos questionnaires nécessitaient une phase de traitement très longue.

Il serait aussi relativement judicieux de leur téléphoner mais cette approche est exclue car le nombre de client à interroger est bien trop élevé et prendrait donc beaucoup trop de temps.

Avec l'aide de mon responsable, nous avons pensé qu'il serait judicieux d'utiliser les personnes qui connaissent bien les clients et qui en sont proches : les commerciaux. Nous avons un réseau de 8 commerciaux ainsi qu'un prescripteur qui recouvre toute la France. Ceux-ci ont une relation de confiance avec leurs clients et en voit plusieurs par jours. Certains connaissent peut-être déjà leurs besoins. Ainsi, leur donner une liste de questions à poser à leurs clients est un bon moyen d'obtenir de l'information efficacement.

4.2.2 Mise en place du dispositif de recueil d'informations

On va donc mettre en place le dispositif sélectionné lors de l'étape précédente afin de recueillir les informations nécessaires à la suite : l'avis des clients.

En pratique

Nous avons donc dû impliquer les commerciaux dans le processus. Pour ce faire, il y a eu plusieurs étapes.

Premièrement, nous leur avons expliqué ce que l'on souhaitait faire et pourquoi. Il a fallu les faire adhérer au projet. Il a été réalisé un PowerPoint qui explique le contexte du projet et pourquoi nous avons besoin d'eux. Vous le trouverez en annexe 4. Ce document est important car il a permis aux vendeurs de comprendre la démarche et de s'impliquer dans celle-ci.

De plus, on fait passer un message plus efficacement si on est convaincu de l'intérêt du processus.

Deuxièmement, il a fallu rédiger un questionnaire à destination des clients permettant de cerner au mieux leurs besoins. Les vendeurs connaissant déjà ce que souhaite leurs clients peuvent aussi remplir le questionnaire. Les questions sont dans la majorité ouvertes afin de ne pas influencer les clients, même si ces données sont plus difficiles et plus longues à traiter que pour des questions fermées. Vous trouverez le questionnaire en annexe 5.

Il est préférable de passer du temps pour traiter des informations qui sont pertinentes plutôt que traiter des informations sans valeurs mais rapidement.

Et troisièmement, afin d'avoir une certaine légitimité, nous sommes passés par la responsable des vendeurs, Mme Catherine Lambert, qui a diffusée l'information à ses vendeurs.

Cette voie-là est certainement la plus efficace au niveau du nombre et de la qualité des retours par rapport au temps investi. De plus nous avons utilisé à notre avantage une des forces de l'entreprise.

4.2.3 Déploiement et recueil des informations

Il nous reste maintenant à laisser le processus se dérouler et à attendre les retours que les vendeurs auront obtenus auprès des clients.

Bien sûr, il y aura très probablement des relances à faire auprès des vendeurs.

En attendant on peut anticiper et préparer un document qui nous permettra de trier efficacement les informations reçues.

En pratique

Dans un premier temps, Mme Catherine Lambert, la responsable des ventes a informé les vendeurs du projet. Dans la foulée, nous leur avons transmis un complément d'informations ainsi que le questionnaire. Nous avons obtenu le retour de deux vendeurs qui connaissaient déjà précisément les besoins de leurs clients. Leurs avis étaient concordants et on a donc pu utiliser ces tendances sans attendre forcément d'autres retours. Avoir un échantillon plus large aurait pu permettre d'obtenir plus de détails mais vu la contrainte de temps, avoir des grandes tendances est déjà suffisant. Nous avons donc pu préciser les tendances suite aux premiers retours clients.

Une semaine après l'envoi de ma demande par mail, nous avons eu une réunion téléphonique (le 21/05). Une grande partie des commerciaux ainsi que Mme. Lambert, la responsable.

Nous avons pu préciser les objectifs de l'étude et discuter de la pertinence de celle-ci. Nous avons conclu que cette étude était profitable pour tous les secteurs géographiques, même si certains sont peu consommateurs de produits hydrauliques.

Certains vendeurs ont émis l'hypothèse qu'une formation pouvait servir de levier pour vendre les produits concernés à des clients qui n'en achetait pas.

Cette réunion a été très bénéfique dans le sens où les commerciaux ont pris une plus grande conscience de l'utilité de l'étude.

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, développer une formation dans ce domaine permettrait de satisfaire les clients existants et d'avoir une légitimité « d'expertise » pour en conquérir de nouveaux. Le bouche à oreille permettrait aussi de ramener de nouveaux clients.

Une récolte importante d'informations a également eu lieu par un autre biais : la visite de clients souhaitant être formé sur la valise de mesure, le 17 Juin. Cela a été utile pour récolter des informations mais surtout d'apporter des corrections à certains éléments qui étaient déjà fait. On peut donc plutôt assimiler cette formation à un test. Nous y reviendrons donc dans la partie « validation » page 44.

Jalon : les informations sont à disposition. Nous avons accompli une étape importante et nous avons maintenant toutes les cartes en main pour réaliser la suite du projet.

4.3 Utilisation des données

Il nous faut maintenant décrypter toutes les données en notre possession pour les transformer en informations exploitables sur le fond et la forme que nous allons donner à la formation hydraulique.

4.3.1 Traitement des informations clients

Nous avons pu recueillir l'avis de certains clients grâce à notre processus. Maintenant, il nous faut remplir le tableau que nous avons préparé pour trier et traiter les informations récoltées.

Le but est de dégager des tendances générales et de pouvoir s'appuyer dessus lors de la prochaine étape.

Il faut faire attention à ne pas se laisser porter par des interprétations et jugements mais juste être factuel.

Au final, on saura globalement ce que les clients recherchent et on va pouvoir réfléchir aux différentes manières possibles pour combler leurs besoins.

En pratique

Sur les premiers avis recueillis, il y a une cohérence sur la formation souhaitée, on a donc commencé la réalisation en parallèle car l'étude clients a pris plus de temps que prévu. On a donc suivi les tendances de ces premiers retours. Les tâches se sont faites en parallèles l'une de l'autre.

Les clients recherchent donc de la formation sur l'équilibrage hydraulique en général. Ils souhaitent une formation d'un niveau relativement simple permettant de comprendre comment et pourquoi on réalise un équilibrage (quels sont les enjeux, quelles sont les méthodes, quels produits utilisés dans quels cas,...).

La proportion théorie/pratique souhaitée est de 50/50. Ils souhaitent également être formé sur la valise de mesure Honeywell.

Justement, la visite des clients le 17 Juin a permis d'orienter principalement ce qu'ils souhaitaient savoir sur la valise de mesure. Ces informations ont été très précieuses notamment dans l'élaboration du module sur ce sujet.

4.3.2 Réfléchir aux possibilités pour combler les besoins

Il y a plusieurs manières de combler un seul et même besoin. Il faut trouver la solution optimale sans exclure hâtivement une idée donnée.

Il faut éviter de se laisser porter par ses idées préconçues sous peine de manquer des opportunités et des orientations qui pourraient s'avérer intéressantes.

On va donc lister toutes les possibilités en tenant compte du maximum de paramètres possibles (temps nécessaire, pertinence d'une solution, ressources disponibles...).

Il faut faire preuve de créativité et un brainstorming avec l'ensemble de service technique, dans un premier temps, pourrait déjà permettre de trouver les grandes lignes (support utilisé et organisation par exemple).

Il faut trouver des idées pour le fond et des idées pour la forme de la formation.

Cependant, on pourra aussi s'inspirer des formations existantes pour trouver des idées mais tout en gardant un regard critique. Dans un but de différenciation il est très important d'être conscient de ce qui est déjà existant afin de rechercher à l'améliorer et il serait donc intéressant de faire des recherches sur ce qui est mis en place par la concurrence où même dans d'autres secteurs.

Pour résumé, le but de cette étape est donc de faire le tour des possibilités et voir ensuite ce qui est le plus pertinent et le plus réalisable en réalisant un document listant les possibilités et comportant certains points à discuter avec les membres du support technique.

En pratique

Nous devons avoir un logiciel de simulation. Malheureusement, il ne sera pas possible de l'avoir rapidement. Nous allons donc nous en tenir aux outils à disposition :

PowerPoint pour la partie théorique de la formation et le banc d'essais pour la partie pratique. Le PowerPoint devra être très visuel et comporter beaucoup de schémas, vidéos et animations.

Nous allons aussi réaliser certaines fiches pour résumer les informations et pour expliquer les manipulations.

Nous avons aussi appris que les vendeurs seront équipés très prochainement de tablettes tactiles.

On peut faire de ce support un réel atout commercial. On a donc imaginé ce support comme un outil de promotion sur l'utilité des produits et de la formation. On va donc faire une version très simplifiée de la présentation pour seulement montrer aux clients ce que font les produits.

Communiquer sur cette nouvelle formation est une étape très importante. Comme nous l'avons dans la revue de la littérature, la communication fait parti intégrante d'un processus de mise en œuvre.

Mon responsable a mis à ma disposition des informations sur les formations concurrentes. Cette documentation m'a permis de me rendre compte des points forts et des points faibles de cette formation et d'utiliser cette analyse pour notre formation en améliorant les points faibles et en s'inspirant des points forts.

4.3.3 Sélectionner et détailler le meilleur moyen à mettre en place

Nous avons listé au total plusieurs options permettant de mettre en place une formation qui satisfait les besoins clients.

Cependant, il faut sélectionner l'option disposant du meilleur compromis entre efficacité, créativité, temps de mise en place et coûts.

Une fois la meilleure option choisie, il va falloir la détailler au maximum afin de vérifier qu'elle soit réalisable avec le temps et les ressources disponibles et la faire validé par l'ensemble du service technique. Cela passe par la réalisation d'un document descriptif permettant d'expliquer globalement le contenu et la forme de la formation.

Ce document va servir de base et de ligne directrice mais il peut être réactualisé au fil du temps en fonction des nouvelles informations clients ou de nouvelles ressources à disposition.

En pratique

Par soucis de temps et disponibilités, nous n'avons pas fait de brainstorming. Un document traçant les grandes lignes de la formation à venir a été fait.

Comme vu lors de l'étape précédente, nous allons réaliser un Powerpoint pour la partie théorie (qui restera simple et sera très visuel notamment grâce à des vidéos et animations) et pour la partie manipulation nous allons faire des fiches avec les manipulations à réaliser étapes par étapes.

M.Laurent Feugier a déjà réalisé sur papier un banc complet qui pourrait servir aux manipulations. Seulement, pour des raisons diverses que nous allons voir, la réalisation du banc a été mise en stand-by.

Il serait bien de laisser quelque chose de matériel qui soit utile ultérieurement pour les clients (autres que leurs prises de notes) et qui peut potentiellement générer des retombées pour l'entreprise via une augmentation de leur fidélité.

On ne peut évidemment pas leur donner l'ensemble de la formation que cela soit sur papier ou au format électronique.

Rien n'est confidentiel dans la mesure où toutes les informations utilisées peuvent être trouvées relativement facilement mais une des valeurs ajoutées de la formation est qu'elle synthétise de nombreuses sources et permet d'aller à l'essentiel et éviter des heures de recherche.

C'est un cas hypothétique mais on ne souhaite pas qu'une formation que l'on vend puisse être rendue disponible gratuitement dans sa totalité à d'autres personnes. Bien sûr, les interactions avec le formateur et les autres clients, ainsi que les manipulations,

sont des éléments clés de la formation mais autant contrôler au mieux la diffusion des supports théoriques.

D'autant plus que, si toute la formation se trouvait sur internet, elle perdrait une partie de son intérêt et fonctionnerait probablement moins bien.

Même si le but de la formation n'est pas d'obtenir de bénéfices directs, les bénéfices indirects (dus à une stagnation ou à une baisse de la fidélisation) seraient certainement impactés.

D'autant plus que la concurrence pourrait prendre connaissance de ces informations et en tirer des avantages (s'inspirer des points forts, améliorer les points faibles et communiquer sur ces points).

Nous avons donc décidé que la partie théorie sera fortement résumée en quelques slides afin d'être distribuée aux clients sous format papier.

Jalon : on est prêt à la mise en œuvre. Nous savons désormais comment nous allons combler les besoins de nos clients. Il nous faut maintenant la mettre en œuvre.

4.4 Réalisation du premier prototype

Par prototype on désigne l'ensemble des réalisations permettant d'apprécier le rendu de la solution trouvée dans le but de tester son efficacité en interne et d'être corrigée. Ce prototype devra être relativement fidèle au modèle final.

4.4.1 Réalisation des fiches théoriques

On va réaliser les supports permettant de faire passer les informations d'ordres théoriques aux clients. Le support sera déterminé lors des précédentes étapes (vidéos, papier,...).

En pratique

Lors des étapes précédentes nous avons déterminé que la partie théorique de la formation se fera via un Powerpoint. Celui-ci devra être composé d'éléments tels que des vidéos ou des animations gifs. Les vidéos sont celle à disposition sur le site de Honeywell ou sur le serveur et les gifs ont été réalisés grâce à un logiciel gratuit (GIMP 2).

Les contraintes à respecter ont donc été de produire un ensemble compréhensible facilement et répondant aux besoins des clients.

L'aspect graphique a également été important. Une charte graphique Honeywell doit être respectée. Par conséquent, la réalisation des slides a donc dû être faite en accord avec cette charte. Vous trouverez des exemples de slides en annexe 3.

La réalisation de la partie théorique s'est faite grâce aux informations récoltées sur internet et les informations données par mon responsable.

La quantité d'informations à trier a été très importante et il a été nécessaire de suivre les grandes lignes que nous avons décrites afin de ne pas partir dans des développements non justifiés. La partie recherche et trie des informations a donc été une étape importante et conséquente. Il a toujours fallu garder en tête l'aspect pédagogique du projet et donc développer quelque chose de très compréhensible, même pour des non-initiés.

Le niveau demandé par les clients est plutôt basique mais des modules plus spécifiques pour des audiences un peu plus expertes ont été développés afin d'être incorporés si besoin est.

A la fin de la réalisation, nous avons eu une réunion avec MM. Dubruquet et Feugier le 6 Juin afin de voir les ajustements à faire sur la première partie du cours réalisé.

Il y avait quelques modifications mineurs à apporter et il a été décidé que les parties plus « pointues » seront des « modules » qui seront rajoutés/enlevés en fonction de l'audience.

Cette réunion a été très bénéfique car elle m'a conforté dans ma démarche et m'a permis d'avoir une vision plus claire de la suite du projet.

D'autres améliorations ont également été apportées suite à la visite de quatre clients souhaitant recevoir initialement une formation sur la valise de contrôle le 17 Juin.

En définitif, le support réalisé répond à priori à la demande des clients car il permet de comprendre simplement ce qu'il faut faire et pourquoi que cela soit au niveau de l'équilibrage hydraulique en général ou de la valise de contrôle.

4.4.2 Réalisation du banc d'exercices

Etant donné que la demande de manipulations est grande de la part de nos clients (les clients demandent au moins la moitié de manipulations), réaliser un banc d'exercices permettant aux clients de mettre la théorie en pratique est indispensable. Nous avons la chance d'avoir à disposition une salle et du matériel pour le réaliser. C'est un énorme plus qu'il sera important

de promouvoir auprès des clients. Il va donc falloir réfléchir à comment réaliser un banc permettant aux clients de s'exercer et d'apprendre le plus efficacement possible. Pour ce faire, le service technique aura une grande importance. Celui-ci devra être réalisé par M.Thierry Colignon avec l'appui du service technique.

En pratique

Thierry Colignon, la personne qui devait réaliser le banc de mesure, a été en arrêt de travail pendant une grande partie du stage.

La construction du banc a donc été mise en attente.

Cette situation est d'autant plus dommageable car M.Feugier avait déjà réalisé sur papier un banc de manipulations très complet qui devait voir le jour très rapidement.

Une solution aurait été de monter le banc pour une durée très courte (un-deux jours) afin de réaliser l'ensemble des supports pour la partie pratique. Les timings étant trop serrés, nous avons préféré abandonner l'idée.

Malgré cela nous avons dû réaliser, avec M.Laurent Feugier, un petit banc pour pouvoir montrer aux clients du 17 Juin comment utiliser la valise de contrôle. Ça n'a pas été facile dans la mesure où le timing était serré et que nous n'avions pas forcément le matériel adapté. Cette solution non définitive et primaire nous a tout de même été très utile.

A l'heure la rédaction de ce rapport, nous ne savons pas si le banc sera opérationnel d'ici la fin du stage. Ce serait regrettable dans la mesure où il est indispensable pour illustrer les fiches pratiques et pour se rendre compte de ce qui est réalisable. Il nous permettrait de réfléchir à comment transmettre les informations aux clients pour qu'ils comprennent et réalisent les manipulations très facilement.

Actions futures et préconisations

Il faudra réaliser un banc de mesures permettant de répondre aux besoins des clients. Il faudra que tous les produits qui ont été demandés par les clients soient manipulés.

Il pourra également être intéressant de faire de ce banc une vitrine pour montrer les futurs produits. Ce banc doit pouvoir être un élément décisif dans le processus de décision du client vis-à-vis de sa participation à la formation.

4.4.3 Réalisation des fiches d'exercices pratiques

On va réaliser les supports permettant aux clients de s'exercer convenablement avec le banc d'exercices réalisé précédemment. Le support a été déterminé lors des précédentes étapes (vidéos, papier,...). Idéalement, il faudrait d'abord que nous réalisions nous mêmes les exercices sur le banc pour pouvoir illustrer les supports que les clients auront en leur possession lors de la formation. Cela nous permettra aussi d'apporter de premières modifications.

En pratique

Comme nous l'avons vu, la réalisation du banc a été bloquée pour diverses raisons.

Un document relatant les différentes manipulations à réaliser a été rédigé mais il faudrait le banc afin de finaliser le travail.

Actions futures et préconisations

Il faudra réaliser les fiches de façon à ce qu'elles soient les plus claires possibles. Avoir des fiches difficiles à comprendre frustrerait le client et ne donc serait pas très utiles.

Le mieux serait d'augmenter petit à petit la difficulté et de permettre aux clients d'acquérir les connaissances qu'ils souhaitaient initialement.

Le formateur devra pouvoir répondre aux sollicitations des clients sans pour autant faire les manipulations à leurs places.

4.4.3 Réalisation du système d'évaluation de la satisfaction

On va également devoir réaliser les supports permettant d'évaluer la formation en général. Cela se fera très probablement sous la forme de questionnaires distribués à la fin de la formation à remettre au formateur. Ces retours vont être très utiles pour garder ce qui a fonctionné et modifier ce qui a posé problèmes à certains clients. Comme nous l'avons vu page 21, l'évaluation est extrêmement importante.

Pour reprendre les critères de Kirkpatrick, nous devons pouvoir mesurer la perception de l'action de formation sur le client, les connaissances et compétences acquises, l'impact sur l'utilisation du produit et les retombées pour l'entreprise.

Les deux derniers critères sont relativement difficiles à mesurer instantanément mais nous pouvons poser des questions afin de nous donner une idée sur l'utilisation future des produits et la vision de l'entreprise par les clients.

En pratique

Même si la partie pratique n'est pas finie, nous avons réalisé un questionnaire d'évaluation de la formation théorique et nous avons aussi préparé les questions probables pour la partie pratique. Vous le trouverez en annexe 6.

Ce questionnaire sera distribué et rempli par les clients à la fin de chaque journée de formations.

Le traitement des données pourra prendre du temps mais il permettra de constamment s'améliorer et de s'adapter aux besoins des clients.

Il sera important de communiquer sur les modifications apportées afin d'en informer les clients et de leur faire prendre conscience qu'ils sont écoutés.

Jalon : le premier prototype est prêt à être validé. L'ensemble est prêt à être tester « grandeur nature ». Avant de le promouvoir auprès des clients on va réaliser un dernier test.

4.5 Test et corrections du premier prototype

On va tester ce que l'on a réalisé en interne, auprès du service technique notamment, afin de tester la solution mais aussi pour nous permettre de modifier ce qui a été jugé pas assez clair ou pas assez pertinent.

4.5.1 Validation inter-entreprise

Une session se déroulera donc en interne, la durée sera à déterminer mais très probablement sur une journée. Cela servira non seulement à détecter les dernières choses à corriger mais aussi au formateur interne, s'il est déjà désigné, de prendre en main la formation et de s'exercer avant de la faire aux clients.

On peut aussi envisager la prise de photos pour la promotion du service auprès des clients.

En pratique

Nous avons eu l'occasion de « tester » une partie de la formation théorique lors de la visite de quatre clients le 17 Juin. Cette formation était particulière dans la mesure où ceux-ci souhaitaient d'abord être formés sur la valise de contrôle.

Avec M.Laurent Feugier, nous avons pu s'apercevoir des besoins dans ce domaine.

Cette rencontre a été très constructive car on a pu se rendre compte des réactions des clients et aussi de poser les questions nécessaires pour réaliser une formation (théorique et pratique) très pertinente et intéressante pour les clients.

Action future et préconisation

Nous ferons probablement un test au sein de l'entreprise lorsque la formation sera complètement terminée.

4.5.2 Ajustements (banc, fiches,...) suite aux tests

Cette étape importante permet de passer d'un prototype à quelque chose de réellement disponible pour le client. La phase de correction a une durée qui peut être très variable et elle n'est pas à prendre à la légère car elle permet de corriger les détails qui peuvent s'avérer déterminants dans la réussite de ce nouveau service. C'est pour cela qu'il faut avoir prévu du temps pour cette étape et plus nous en avons à disposition plus nous pouvons parfaire le dispositif final.

En pratique

Au lieu de réaliser une révision complète à la fin du projet, nous avons préféré opter pour des vérifications régulières. Ceci est plus adapté car les corrections à apporter seront moins lourdes et repérer une erreur au début peut permettre de l'éviter dans la suite du processus.

Bien sûr il faut une disponibilité relativement constante des personnes expertes.

Pour le moment, des ajustements ont été réalisés après la réunion du 6 Juin avec le responsable du service technique, M.Dubruquet, et M.Feugier, membre du support technique et après la formation donnée aux clients le 17 Juin.

Actions futures et préconisations

Evidemment, les ajustements ne sont pas finis et devront être faits constamment. Les questionnaires d'évaluation seront très importants dans cette optique.

Jalon : validation définitive de la réalisation. Le service est prêt pour les clients. Il nous reste donc à les informer de l'existence de celui-ci et mettre en place les actions permettant de les faire venir.

4.6 Promotion auprès des clients

Comme nous l'avons dans la partie théorique, il y a plusieurs façons de communiquer sur la mise en place d'un service autour d'un produit (élément du produit, élément de différenciation marketing, axe central des services proposés aux clients et comme élément clé de la stratégie de l'entreprise.

Le service marketing va avoir beaucoup d'importance dans cette dernière phase.

En collaboration avec lui, nous allons déterminer ce qui est le plus efficace pour communiquer aux clients la disponibilité du nouveau service afin de réussir à les faire venir pour qu'ils l'utilisent.

4.6.1 Réfléchir aux canaux de diffusion les plus adaptés

Premièrement, nous allons devoir réfléchir à la façon de communiquer aux clients l'existence de nouveau service, créé spécialement pour eux : réseau de vendeurs, site internet, mails,... Ensuite nous devons sélectionner ce qu'il faut leur communiquer pour leur donner envie de venir disposer du nouveau service. Nous comptons beaucoup sur l'expérience et la créativité du service marketing pour cette étape.

Actions futures et préconisations

En collaboration avec le service marketing, il faudra voir ce qui est déjà existant et ce qui pourrait être. Par exemple, un catalogue des formations existe dispensées par Honeywell existe.

La newsletter peut être aussi utilisée. Bien sûr, le réseau de commerciaux aura un rôle prépondérant dans cette tâche et il faudrait les impliquer assez tôt dans le processus.

On pourra par exemple utiliser les tablettes à disposition des commerciaux pour montrer des éléments des formations tels que des slides de cours, des fiches de manipulations ou encore des photos du banc d'essais.

4.6.2 Mise en œuvre et déploiement

Cette dernière tâche consiste en la mise en œuvre et le déploiement de la communication jugée la plus intéressante en association avec le service marketing.

Actions futures et préconisations

Une fois les canaux de communication trouvés, il faut réaliser les supports de communication et les déployer sur les canaux choisis.

Si le nombre de retours clients est faible, il va falloir trouver la cause du problème et apporter les améliorations nécessaires.

Néanmoins, dans la mesure où il y a de la demande, nous sommes quasi assurés à 100% que nous aurons des clients souhaitant faire la formation.

Jalon : le service de formation est visible est disponible. Le service est lancé mais le projet n'est pas terminé pour autant : les retours clients vont être très importants afin de l'améliorer continuellement.

5. Après le projet

Une fois toutes ces actions seront terminées, il devrait y avoir les premiers clients à former. Il faudra être performant et à l'écoute afin de proposer un service en constante amélioration.

Une fois que les clients demandeurs auront tous suivis la formation et que – espérons-le – seront satisfaits, le défi principal va être de créer de la demande.

Le rôle du marketing et des commerciaux sera important mais, comme nous l'avons vu, les clients formés seront peut-être nos premiers commerciaux si la formation est un succès.

D'après ce que nous avons vu dans la partie théorique, cette formation devrait engendrer de nombreux bénéfices directs et indirects pour l'entreprise.

Il faudra que l'entreprise soit capable de mesurer ces impacts. Si cette formation est un succès, pourquoi ne pas en envisager d'autres ?

Conclusion

L'étude de la littérature nous a permis de dégager un lien logique entre les services autour des produits et la possibilité d'en obtenir un avantage concurrentiel. Un service autour des produits efficace doit pouvoir augmenter la satisfaction, et la fidélité, des clients.

Cette fidélité accrue peut permettre à l'entreprise de dégager des profits supplémentaires de deux manières. Premièrement, directement grâce aux clients qui restent fidèles à l'entreprise et qui dépensent plus. La deuxième manière est plus indirecte car ce sont les clients fidélisés qui ramèneront de nouveaux clients via le bouche-à-oreille.

Les enjeux sont grands et il semblerait que cette stratégie soit profitable pour une entreprise.

Appliquer la théorie sur le terrain a vraiment été extrêmement intéressante et riche d'enseignements.

Il reste quelques étapes à résoudre mais globalement nous avons pu voir comment une telle démarche pouvait être appliquée sur le terrain. Nous avons vu que la démarche pouvait s'avérer longue et n'était pas forcément évidente à mettre en place.

Elle nécessite de nombreux acteurs pour être un succès. Cela commence par les clients qui sont réellement au centre de la stratégie. Ce sont leurs besoins qu'il faut écouter, interpréter et combler convenablement.

Cette démarche contient malgré tout quelques risques à ne pas prendre à la légère et doit être réfléchie. L'engagement pour l'entreprise doit être constant car elle doit constamment s'adapter au marché.

Une fois le projet complètement terminé et que les premières formations auront été données, il faudra que l'entreprise garde l'optique d'amélioration constante en écoutant ses clients et en analysant les différents indicateurs à sa disposition.

Nous avons aussi pu voir qu'être trop dépendant d'un membre pouvait entraîner certaines complications. Un bon gestionnaire doit savoir prendre en compte ce paramètre et même l'anticiper afin de ne pas être surpris lors de la mise en place de différents projets. C'est un aspect important à ne pas négliger car il peut mettre totalement un projet en péril.

Plus personnellement, ce stage a été très positif car il m'a permis de confronter la théorie à la pratique et de repérer certains facteurs auxquelles il n'est pas évident de faire attention à première vue. Je veillerais particulièrement à ces derniers à l'avenir.

J'ai également été en contact avec la plupart des acteurs concernés : le service technique, le service commercial, le service marketing mais aussi, et c'était d'autant plus important dans ce cas, des clients. J'ai ainsi pu avoir une vision globale et comprendre les enjeux de chacun dans le développement d'un tel service.

Cette expérience a donc été très positive et j'attends avec impatience les échos sur cette formation et ses impacts.

Cette expérience me fait me poser une question sur l'importance des services autour des produits à venir.

Finalement, dans un monde où les avantages techniques ont tendances à se réduire, les services autour des produits ne vont-ils pas avoir une plus grande importance que les produits eux-mêmes ?

Bibliographie

AUBERT Benoît et RAY Daniel (2005), Former ses clients pour les fidéliser, *L'Expansion Management Review*, n° 117, p. 100-105.

BAGLIN Gérard et MALLERET Véronique (2004), Le développement d'offres de services dans les PMI, *Cahier de recherche groupe HEC*.

BENAVENT Christophe et MEYER-WAARDEN Lars (2004), Programmes de fidélisation : stratégies et pratiques, *Revue française du marketing*, n° 197, pp. 95-116.

CRONIN Joseph, BRADY Michael et HULT Tomas (2000), Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments, *Journal of Retailing*, Volume 76, pp. 193–218.

FURRER Olivier (1997), Le rôle stratégiques des « services autour des produits », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 98-108.

FURRER Olivier (2007), *Marketing des services*, Ph. Callot (éd.), Vuibert, pp. 13-26.

MALLERET Véronique (2005), La rentabilité des services dans les entreprises industrielles : enquête sur un postulat, *Cahier de recherche Groupe HEC*.

MOATI Philippe et CORCOS Anne (2005), Des marchés transactionnels aux marchés relationnels « Une approche théorique pour repenser l'impact des politiques de rétention de clientèle », *CREDOC*, *Cahier de recherche* n° 220.

PARISSIER Catherine (2008), Proposer une expérience de service créatrice de valeur pour les clients, *Gestion*, Vol. 33, pp. 34-40.

PINET Jocelyn et COUPET André (2008), Créer une culture de service « Une question de leadership », *Gestion*, Vol. 33, pp. 48-57.

REICHHELD Frederick et SASSER Earl (1990), Zero Defections : Quality Comes to Services, *Harvard Business Review*, Vol. 68, pp. 105-111.

Sources internet

DEAL Jack, Product and Service Diversification Can Help Your Profits Grow, ezinearticles.com, publié le 23 Octobre 2008

DERVIER Céline, La fidélisation client : un enjeu stratégique capital, newcommercegroup.com, publié le 21 Avril 2009

GUIHENEUC Philippe et POILANE Ange, Comment fidéliser des clients de plus en plus zappeurs ?, netpme.fr, publié le 27 Février 2013

NARDOT Corinne, La fidélisation des clients, Centre de Ressources en Économie Gestion de Versailles, creg.ac-versailles.fr, publié le 1er Mai 2003

Site ACCENTURE, étude mondiale consommateurs, publié le 28 Février 2011

Site TESTNTRUST, Le chiffre du jour sur les avis de consommateurs : 90, publié le 29 Septembre 2011

Synthèse ESSEC Chaire Vente & Stratégie Marketing, essec-vente-strategie.com, publié en 2009

Sources Honeywell

Site français - honeywell.com/sites/fr

Présentation des activités - honeywell.com/sites/fr/nos-activites.htm

Our Company – Honeywell.com

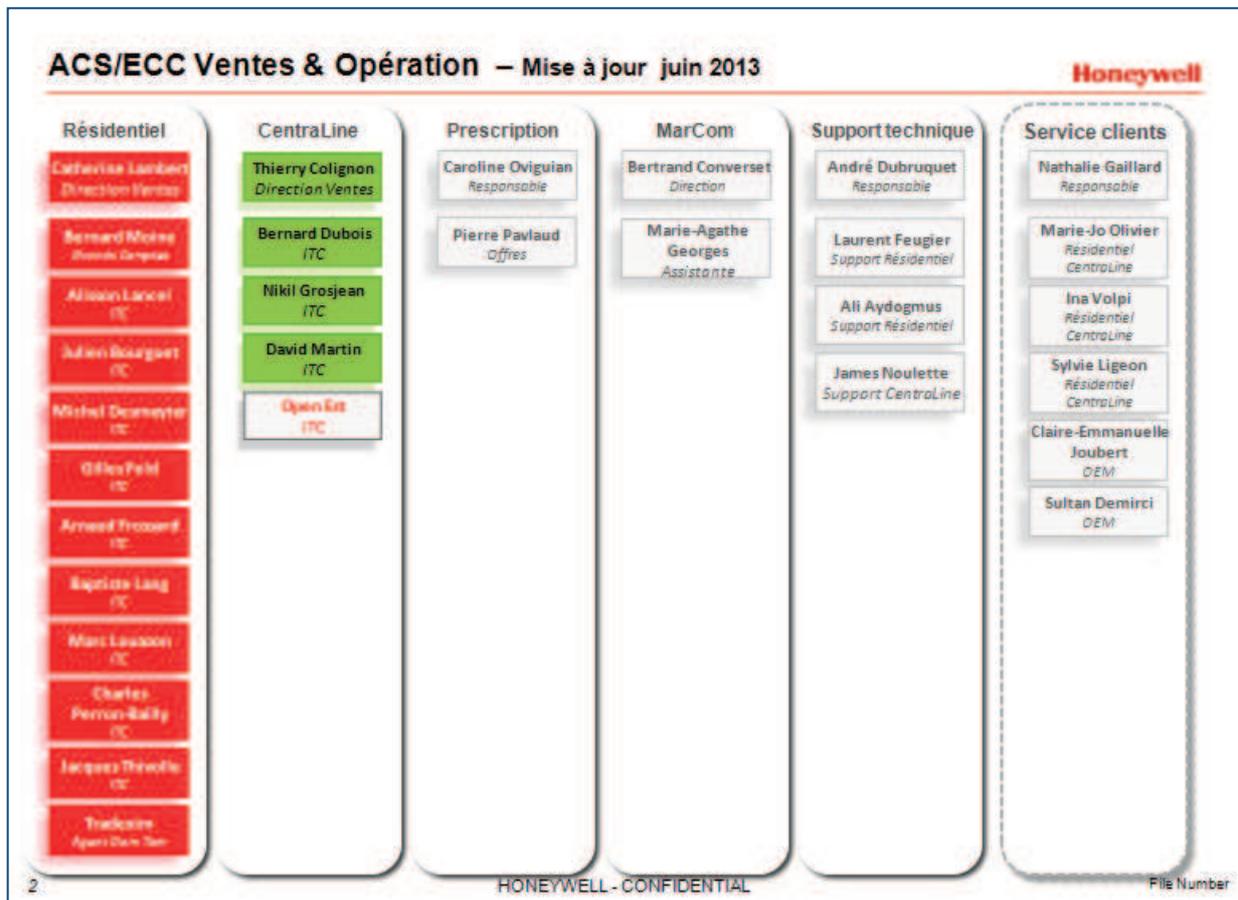
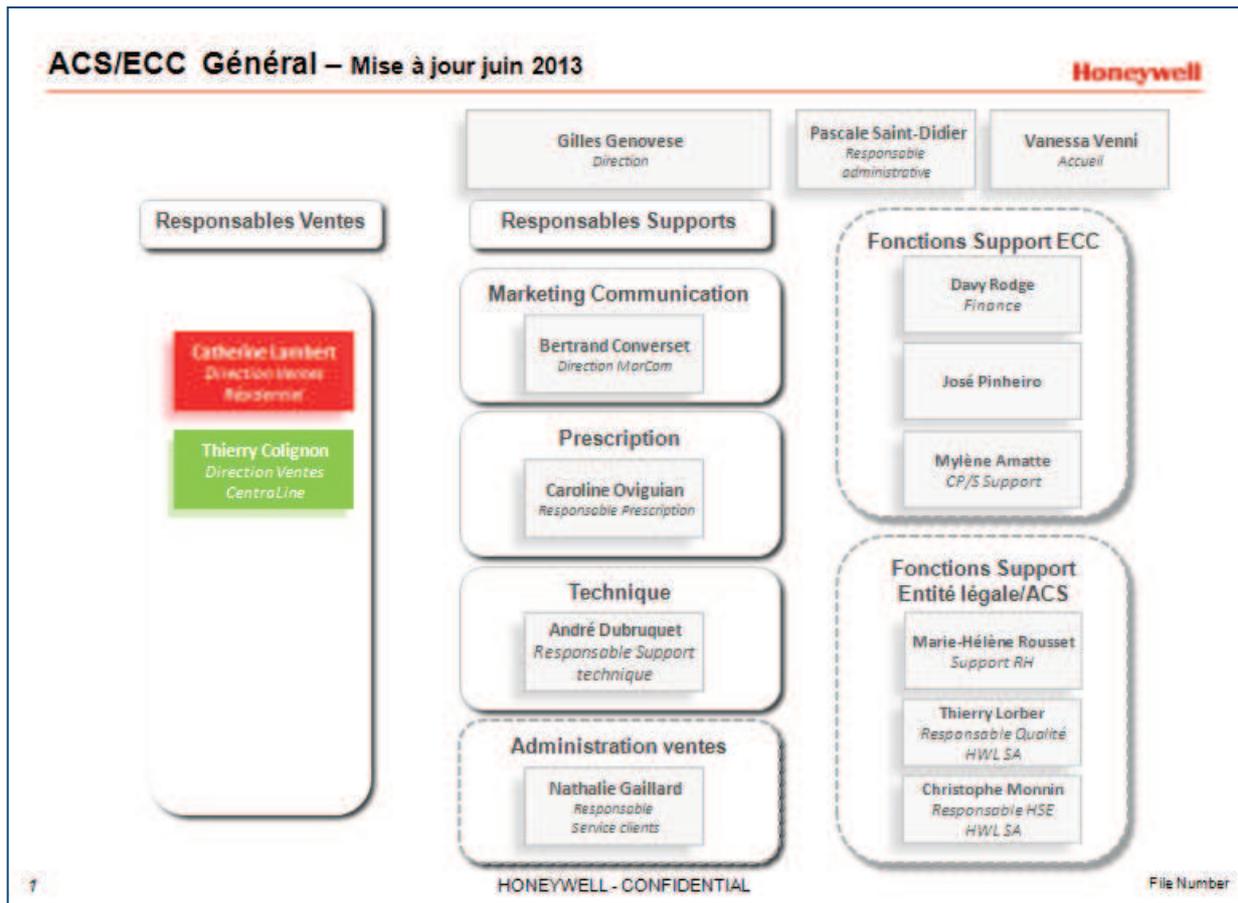
2013 Fact Sheet – Honeywell.com

High Growth Regions – Honeywell.com

Automation & Control Solutions 2012– Honeywell.com

Annexes

Annexe 1. Organigramme de la division ECC

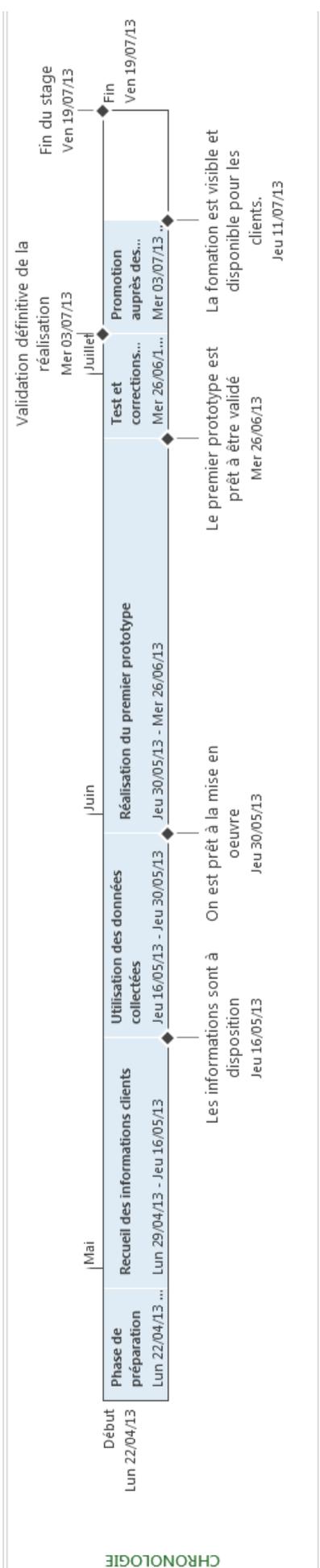


Annexe 2. Planning

	Nom de la tâche	Durée	Début	Fin
1	Phase de préparation	4,5 jours	Lun 22/04/	Lun 29/04/13
2	Découverte de l'environnement (entreprise et contexte du projet)	3 jours	Lun 22/04/13	Mer 24/04/13
3	Planification du projet	1,5 jours	Jeu 25/04/	Lun 29/04/13
4	Recueil des informations clients	9 jours	Lun 29/04/	Jeu 16/05/13
5	Choix de la méthode de récolte d'informations clients	2 jours	Lun 29/04/	Jeu 02/05/13
6	Mise en place du dispositif de recueil d'informations	3 jours	Jeu 02/05/	Mar 07/05/13
7	Deploiement et recueil des informations	4 jours	Mar 07/05/	Jeu 16/05/13
8	Les informations sont à disposition	0 jour	Jeu 16/05/	Jeu 16/05/13
9	Utilisation des données collectées	8 jours	Jeu 16/05/	Jeu 30/05/13
10	Traitement des informations clients	2 jours	Jeu 16/05/	Mer 22/05/13
11	Réfléchir aux possibilités pour combler les besoins	3 jours	Mer 22/05/	Lun 27/05/13
12	Sélectionner et détailler le meilleur moyen à mettre en place	3 jours	Lun 27/05/13	Jeu 30/05/13
13	On est prêt à la mise en oeuvre	0 jour	Jeu 30/05/	Jeu 30/05/13
14	Réalisation du premier prototype	17 jours?	Jeu 30/05/	Mer 26/06/13
15	Réalisation des fiches théoriques	4 jours	Jeu 30/05/	Jeu 06/06/13
16	Réalisation du banc d'exercices (réflexion+réalisation)	8 jours?	Jeu 06/06/13	Mer 19/06/13
17	Réalisation des fiches d'exercices pratiques	4 jours	Mer 19/06/	Mar 25/06/13
18	Réalisation du système d'évaluation de la satisfaction	1 jour	Mar 25/06/	Mer 26/06/13
19	Le premier prototype est prêt à être validé	0 jour	Mer 26/06/	Mer 26/06/13
20	Test et corrections du premier prototype	5 jours	Mer 26/06	Mer 03/07/13
21	Validation inter-entreprise	2 jours	Mer 26/06/	Ven 28/06/13
22	Ajustements (banc, fiches,...) suite aux tests	3 jours	Ven 28/06/	Mer 03/07/13
23	Validation définitive de la réalisation	0 jour	Mer 03/07/	Mer 03/07/13
24	Promotion auprès des clients	5 jours	Mer 03/07	Jeu 11/07/13
25	Réfléchir aux canaux de diffusion les plus adaptés	2 jours	Mer 03/07/	Lun 08/07/13
26	Mettre en oeuvre	3 jours	Lun 08/07/	Jeu 11/07/13
27	La formation est visible et disponible pour les clients	0 jour?	Jeu 11/07/	Jeu 11/07/13
28	Fin du stage	0 jour	Ven 19/07/	Ven 19/07/13

SUIVI GANTT

SUIVI GANTT



Annexe 3. Exemple de slides de la formation

Formation

équilibrage hydraulique

Honeywell

Support technique-Mai 2013 1

Objectifs Honeywell

Ce que vous saurez faire à la fin de cette formation

- Comprendre les raisons et les enjeux de l'équilibrage hydraulique
- Faire les différents calculs nécessaires et comprendre pourquoi
- Choisir convenablement les vannes en fonctions de la situation
- Régler convenablement les vannes
- Utiliser la valise de contrôle Basic Mes -2



Support technique -Mai 2013 3
HONEYWELL - CONFIDENTIAL

Quels produits pour quelles configurations ? Honeywell

Présentations des produits

Kombi-2-plus

- DN 15 à 80
- Sur le retour
- Mesures rapides et aisées avec les connecteurs de mesure SafeCon
- Les diamètres DN15 à DN40 peuvent être ultérieurement équipés avec une membrane Kombi-DP
- Haute précision du préréglage grâce à un réglage individuel
- Affichage du préréglage avec poignée de préréglage incorporée
- Equilibrage statique et dynamique via la membrane



Support technique-Mai 2013 52
HONEYWELL - CONFIDENTIAL

La méthode proportionnelle Honeywell

Les étapes de la méthode

Cette méthode comporte trois étapes

- Mesure des débits effectifs et comparaisons avec les débits souhaités
- Equilibrage de l'installation
- Bridage de la pompe ou équilibrage du niveau le plus proche



Nous allons maintenant décrire chacune de ces trois étapes et nous enchaînerons avec un exemple.

Support technique -Mai 2013 76
HONEYWELL - CONFIDENTIAL

Méthode de mise en œuvre Honeywell

Les étapes

- Identification du système
- Calculs préparatoires (débits, pertes de charges, détermination des vannes, de leurs positions et des préréglages,...)
- Préparer le système : ouvrir les vannes d'isolement et d'équilibrage. Les vannes de réglage sont à positionner selon calcul ou de manière estimative. Si l'installation comporte des robinets thermostatiques, tous les robinets sont à régler sur le débit nominal calculé.
- Application de la méthode proportionnelle
- Contrôle et note des réglages et mesures



Support technique-Mai 2013 115
HONEYWELL - CONFIDENTIAL

Valise BasicMes-2 Honeywell

Présentation

Appareil de contrôle et de mesure du débit et de la pression dans les installations hydrauliques. Il permet les fonctions suivantes :

- Mesure du débit et pression sur la vannes d'équilibrage Honeywell et autres marques
- Enregistre les données
- Visualise les données sur ordinateur



Support technique -Mai 2013 121
HONEYWELL - CONFIDENTIAL

Annexe 4. Slides infos vendeurs

Enquête pour modules de formations techniques « Hydraulique »



Honeywell

Support technique -
14/05/2013

1

Enquête pour modules de formations techniques « Hydraulique »

La stratégie de notre division Honeywell ECC Trade & Partners est de valoriser la vente de nos produits en offrant à nos clients des services d'accompagnement leur permettant de se démarquer

Parmi les actions ciblées, la formation technique de nos clients sur les produits et leur mise en œuvre et un axe majeur de création de relations de confiance et fidélisation

Ces modules de formation seront destinés à être enseignés par nos formateurs internes à nos clients dans le contexte de la formation professionnelle.

Nous nous questionnons actuellement sur la mise en place d'un tel dispositif pour la partie hydraulique.

Pour recueillir les informations sur les besoins des clients nous avons besoin d'aide des personnes les plus proches de nos clients : **vous.**



Honeywell

Support technique -
14/05/2013

2

Enquête pour modules de formations techniques « Hydraulique »

Nous nous demandons si les clients seraient intéressés par les formations suivantes :

- Mesures pour équilibrage hydraulique des circuits
(équilibrage statiques et dynamiques, vannes de réglage manuelles, automatiques à débit constant, à pression différentielle/contrôlée...guide de choix, calculs de détermination et réglages)
- Les dispositifs de protection : réglementation, choix et maintenance
- Les appareils de maintien de pression et débit : fonctionnement et guide de choix
- La filtration : fonctionnement et guide de choix



Honeywell

Support technique -
14/05/2013

3

Enquête pour modules de formations techniques « Hydraulique »

Nous aimerions que vous interrogiez les clients sur cette problématique. Le but est vraiment d'avoir leurs ressentis et des précisions sur la question.

Quelques exemples de questions que vous serez amenés à poser :

- Êtes vous intéressé par de telles formations ? Si non, pourquoi ?
- Quels types d'informations souhaiteriez vous recevoir ?
- Quel serait la proportion théorie/pratique idéale selon vous ?

Si le besoin est présent, nous aimerions lancer ces modules dès cette année.

Par conséquent, le retour d'informations doit être rapide : 2 semaines maximum.



Honeywell

Support technique -
14/05/2013

4

Enquête pour modules de formations techniques « Hydraulique »

Vous l'aurez compris, sans vous ce projet est difficilement réalisable et nous comptons sur vous pour mener au mieux cette enquête.

Vous trouverez une liste de questions à poser en pièce jointe.

Merci d'adresser vos premiers retours par mail à anthony.peguet@gmail.com dès que possible.

Merci !



Honeywell

Support technique -
14/05/2013

5

Enquête modules de formations « hydraulique » Honeywell

Enquête sur la mise en place de modules de formation sur la partie hydraulique.

Le but de ces questions est de voir auprès des clients si ceux-ci ont des besoins en formation sur la partie hydraulique (mesures pour équilibrage hydraulique des circuits, dispositifs de protection, appareils de maintien de pression et débit et la filtration).

Le but est vraiment de faire des formations qui correspondent aux clients et il nous faut donc leurs avis.

Intérêt général

1.1) Selon-vous, une formation technique « hydraulique » est-elle utile et pourquoi ?

1.2) Personnellement, êtes-vous intéressé une formation sur ce sujet ?

- Non (aller au 2.1)
- Oui (aller au 3.1)

Pas intéressé

2.1) Pourquoi n'êtes vous pas intéressé ?

2.2) Qu'est ce qui ferait que cela vous intéresse ?

Intéressé

3.1) Quels types d'informations souhaiteriez-vous recevoir ?

3.2) Classez les modules du plus intéressant au moins intéressant pour vous

Vos choix:

A-Mesures pour équilibrages des circuits

B-Filtration

C-Dispositifs de protection

D-Appareil de maintien de pression et débit

Votre classement :

1-

2-

3-

4-

(Si le client propose autre chose, merci de le préciser et de le classer)

3.3) Que voulez-vous apprendre spécifiquement dans ces domaines ?

(guide de choix, fonctionnements, calculs, réglementations, infos sur un produit en particulier...)

Mesures pour équilibrages des circuits :

Filtration :

Dispositifs de protection :

Appareil de maintien de pression et débit :

Autre :

3.4) Quels niveaux de précisions souhaiteriez-vous obtenir ?

- Général
- Elevé
- Très élevé

3.5) Quel serait la proportion théorie/pratique idéale selon vous ?

3.6) Préférez vous une seule session générale ou plusieurs sur des points précis ? Si oui lesquels ?

3.7) Combien de temps seriez-vous prêt à consacrer au total ?

Commentaires/Suggestions

N'hésitez pas à nous donner toute(s) information(s) que vous jugez utile(s) ci-dessous

Evaluation de la formation

Impressions générales

1.1) Quelles étaient vos attentes avant cette journée ?

1.2) Quelles sont vos impressions générales sur cette journée ?

1.3) L'organisation vous a-t-elle convenue ?

1.4) Comment évaluez-vous la prestation du formateur ?

1.5) Comment jugez vous les supports de formation ?

1.6) La proportion théorie/pratique vous a-t-elle satisfaite ?

1.7) Globalement, la formation a-t-elle répondu à vos attentes ?

- Non (aller au 2.1)
- Oui, mais partiellement (aller au 3.1)
- Oui (aller au 4.1)

2. La formation n'a pas répondu à mes attentes

2.1) Pour quelles raisons ?

2.2) Que changeriez vous ?

3. La formation a partiellement répondu à mes attentes

3.1) Quels sont les points positifs de la journée ? Qu'avez-vous appris ?

3.2) Quels sont les points faibles de la journée ?

3.3) Quels améliorations proposez-vous ?

4. La formation à répondu à mes attentes

4.1) Quels sont les points positifs de la journée ? Qu'avez-vous appris ?

Autres

Recommanderiez-vous cette formation ?

Votre perception de nos produits a t-elle changée ?

Quelles autres formations souhaiteriez-vous avoir ?

Commentaires/Suggestions

N'hésitez pas à nous donner toute(s) information(s) que vous jugez utile(s) ci-dessous

L'AUTEUR

Je soussigné(e) Anthony Peguet.....

Courriel pérenne : a.peguet@free.fr.....

Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

N'AUTORISE PAS la diffusion de mon mémoire

AUTORISE la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS

Diffusion immédiate du mémoire

Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne :
(*Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans.
Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible*)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempté d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Annemasse....., le 26 /06 /2013.....

Bon pour accord.



Signature de l'étudiant(e)
Précédée de la mention « bon pour accord »