



Synthèse de l'enquête sur l'expérience et les leçons de la crise sanitaire pour préparer un esprit de service renouvelé¹

1. La raison et la construction de l'enquête

L'expérience inédite de la pandémie du Coronavirus a conduit l'association Esprit de Service France (ESF) à concevoir et à réaliser une enquête sur l'expérience et les leçons de la crise du Covid-19 afin **de préparer les entreprises membres et leurs collaborateurs au développement d'un esprit de service renouvelé**. L'objectif principal de cette enquête est **de mesurer les impacts de la crise sanitaire sur les services** en croisant les perceptions personnelles et professionnelles et de construire des solutions innovantes pour demain.

L'enquête, **effectuée en ligne du 28 avril au 17 mai 2020**, a été construite avec les membres d'ESF, les experts talk^{4,2} et Aline Scouarnec, Professeure des Universités. Le questionnaire est structuré en cinq parties combinant des questions fermées (échelles de Likert³) et surtout des questions ouvertes dont le traitement a été réalisé avec une grande finesse grâce à une analyse sémantique inédite rendue possible par l'intelligence artificielle spécifique développée de talk⁴.

Au total **538 participants** ont répondu dont **80% ont terminé le questionnaire**. 32 questions fermées et 12 questions ouvertes qui ont conduit à générer **5813 contributions, 6945 idées et 535 groupes sémantiques** ce qui témoigne d'un fort engagement des répondants. On note une diversité des réponses due à la variété des contextes et surtout, une dualité dans les réponses :

La composition de l'échantillon est présentée dans les deux tableaux ci-dessous :

¹ Cette synthèse a été rédigée par

Charles-Henri Besseyre des Horts, Professeur Emérite à HEC Paris et Président l'AGRH,
Nandini Colin, VP HR et Transformation, Senior Advisor.

² <https://www.talk4.pro>

³ Echelle de Likert : outil psychométrique, du nom du psychologue américain qui l'a développé, Rensis Likert

Qui sont les répondants ?	
Entrepreneur	18%
Manager	44%
Collaborateur	38%

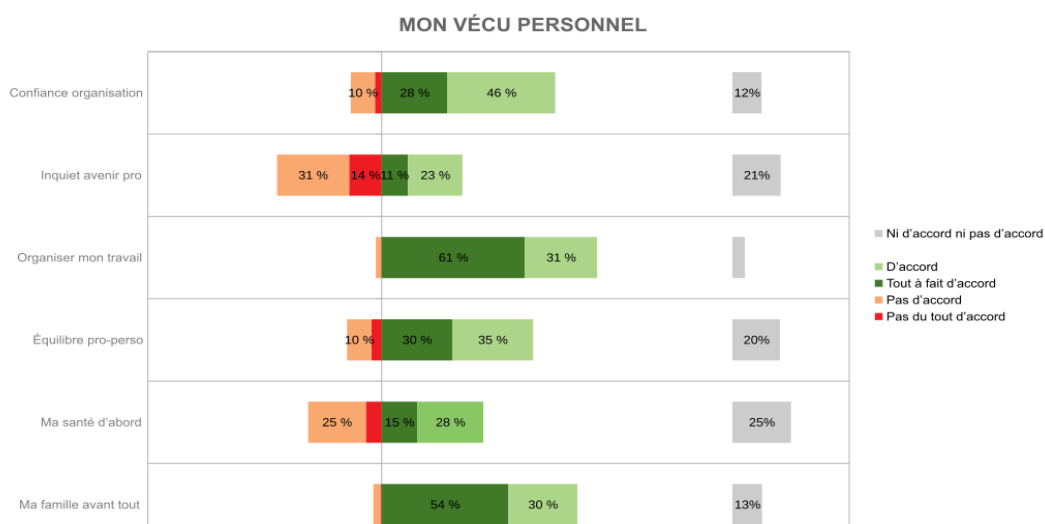
Secteur	
Tourisme/Culture	9%
Vente et commerce	5%
Banque/Assurance/Mutuelle	22%
Communication Média	4%
Transport Logistique	7%
Énergie	12%
Informatique/Télécoms	2%
Sport	3%
Consulting	12%
Enseignements/Recherches	4%
Secteur Public	5%
Autres	16%

Cette synthèse ne reprend qu'une partie des résultats de cette riche enquête qui pourra être consultée plus largement sur le site d'ESF et détaillée dans le livre blanc.

2. Le vécu personnel des répondants

La première partie de l'enquête s'intéresse aux personnes, à leur vécu : la crise étant pour tous un bouleversement aussi bien du point de vue personnel que professionnel.

Il est important de commencer par une mesure de l'expérience des répondants vis-à-vis de cette période inédite comme le montrent les résultats suivants:



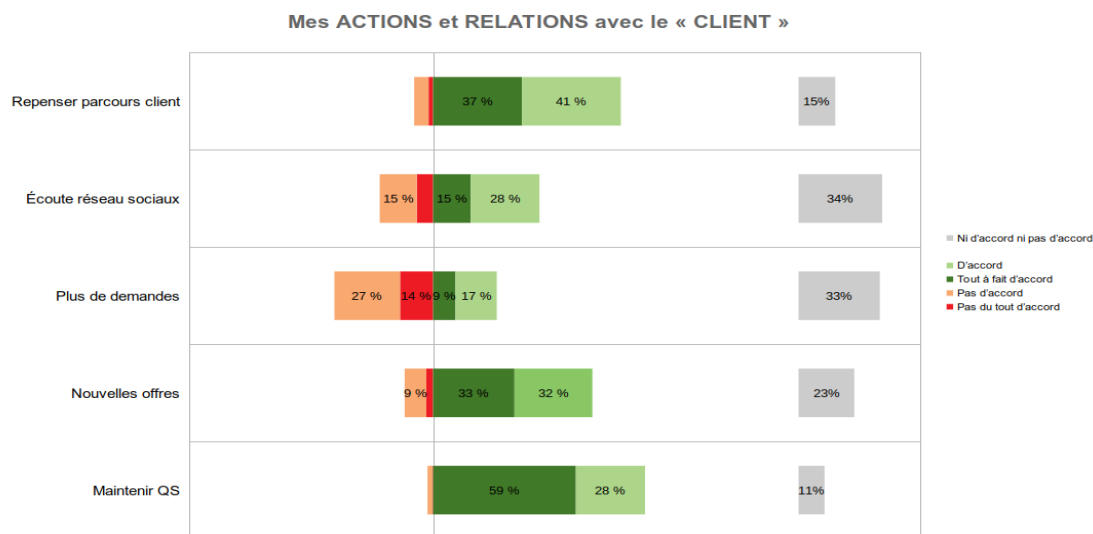
Au vu des résultats, les participants privilégient « **l'impact sur la réorganisation de leur travail** » ainsi que « **la prise en compte de leur famille** » tout en préservant un équilibre vie personnelle – vie professionnelle. Ils ont **confiance dans leur organisation** mais **paradoxalement sont plus inquiets sur leur propre avenir professionnel**, ce qui traduit le contexte anxiogène de l'emploi annoncé pour l'automne 2020.

Les réponses aux questions ouvertes montrent que les répondants soulignent que la crise a été l'occasion pour eux de « **réfléchir sur l'essentiel dans la vie et sur leur façon de la mener** ».

Cette crise questionne notre « **capacité de résilience et nos responsabilités individuelles et collectives** » en changeant nos comportements, mais certains en doutent, car « *il ne faut pas rêver, le monde d'après ne sera pas radicalement différent* ».

3. Les relations avec les clients durant la crise

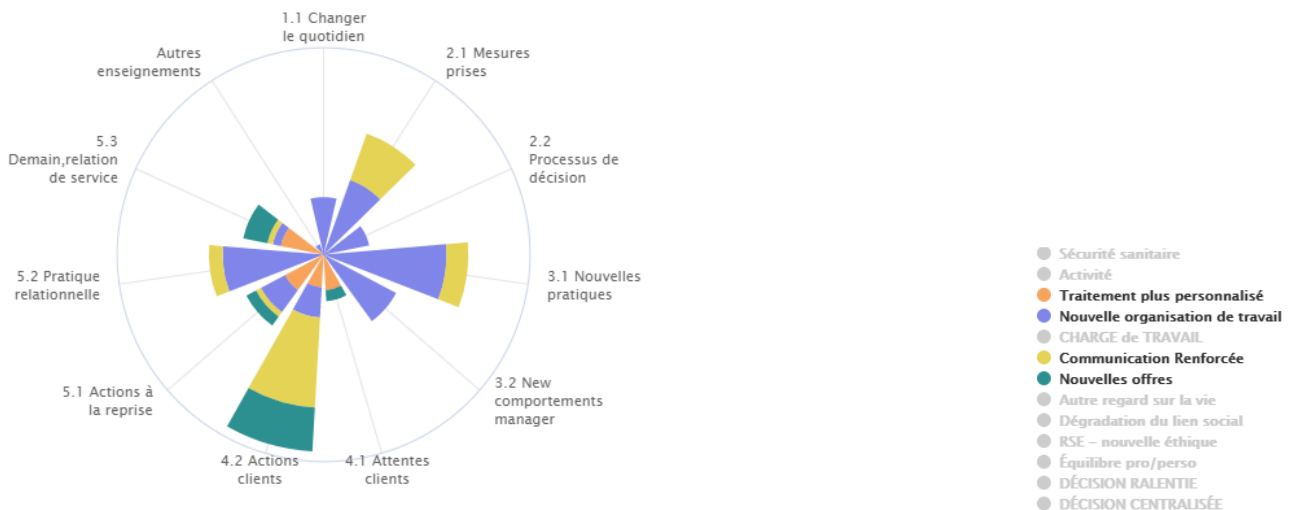
L'expérience de la crise a été l'occasion de revisiter mes actions et relations avec les clients :



Les résultats montrent une **certaine ambivalence dans le positionnement de chacun**, avec une proportion importante d'indécis, surtout en ce qui concerne **l'écoute des clients via les réseaux sociaux** et la **reconnaissance du fait qu'il n'y a pas eu plus de demandes des clients**. Ceci étant posé, les répondants soulignent que cette crise a été l'occasion de **repenser le parcours client, de proposer de nouvelles offres** et surtout de **maintenir la qualité de service**.

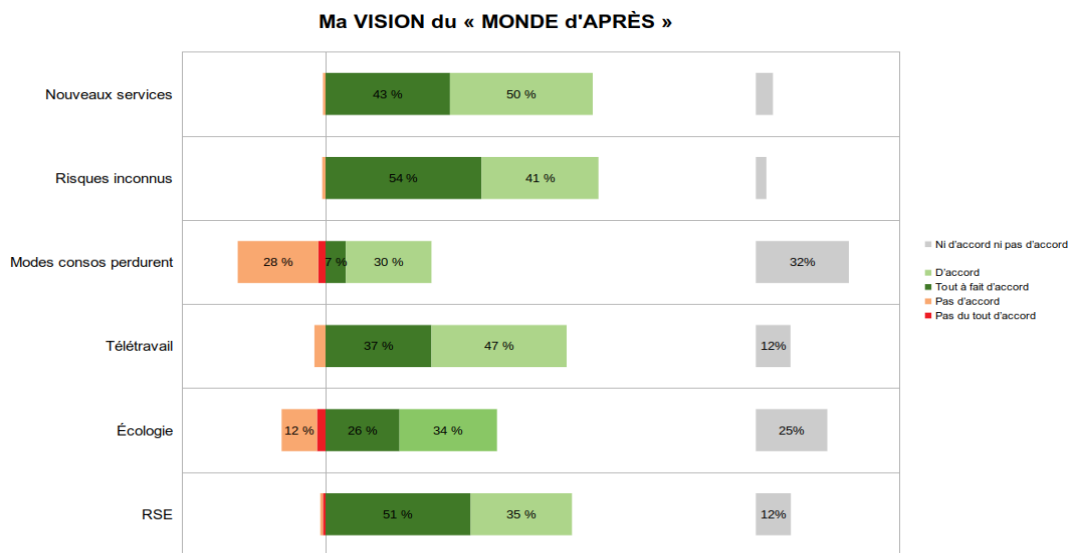
Les réponses aux questions qualitatives enrichissent les résultats obtenus aux questions fermées et mettent l'accent sur trois types d'actions qui ont été menées par les entreprises durant le confinement : (1) **la communication** avec notamment une implication forte du PDG vis-à-vis de ses parties prenantes, (2) **les nouvelles offres** avec notamment une digitalisation accélérée du parcours client, et (3) **le traitement personnalisé** avec notamment une écoute collaborateur/client renforcée. Sur le plan des nouvelles attentes des clients, les idées exprimées par les répondants soulignent la nécessité de développer de **nouvelles attitudes** vis-à-vis des clients notamment avec **plus d'écoute, plus de proximité, plus de confiance et de transparence**. Les clients souhaitent, entre autres, également **plus de contacts humains au détriment des outils digitaux de réponses automatiques** type chatbot et une **organisation plus réactive et plus agile**.

Le graphique ci-dessous montre l'importance relative des actions menées pour faire face à la crise :



L'importance relative des 4 thématiques « actions.. » pour chacune des questions ouvertes (fruit de l'analyse ESF : 535 groupes sémantiques reparties en 22 thématiques)

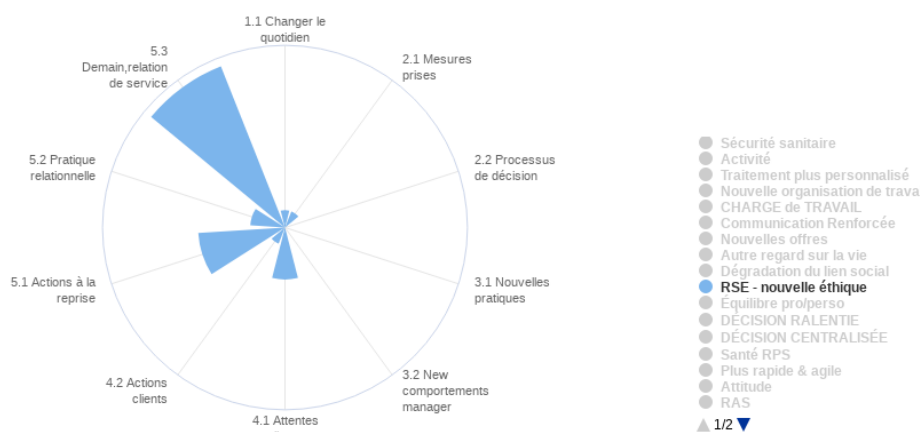
4. La vision du monde d'après



Les réponses obtenues aux questions fermées montrent une **vision assez tranchée des répondants** largement en accord avec le **développement de nouveaux services, l'apprentissage de risques inconnus, la généralisation du télétravail et l'engagement des entreprises au service de la société par les actions RSE** (Responsabilité Sociétale des Entreprises). Ils sont sensiblement plus mesurés sur **la pérennité des modes de consommations d'avant-crise** et sur **l'accélération de la transition écologique**.

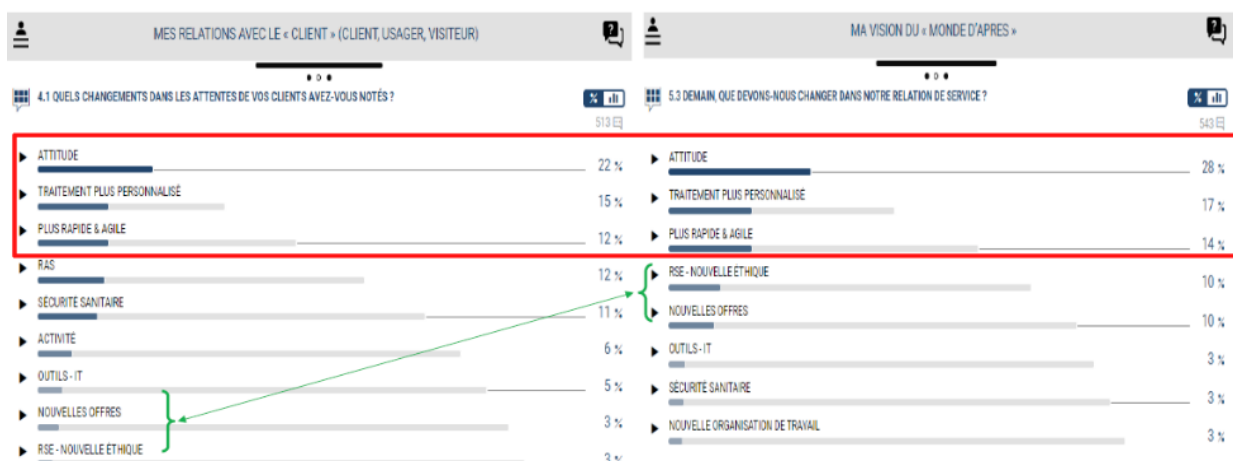
Les réponses aux questions qualitatives sur le monde d'après soulignent encore plus fortement ce qui a été observé pour faire face à la crise : **changement d'attitude, traitement plus personnalisé, organisation plus rapide et agile, et RSE-nouvelle éthique**. Curieusement, la sécurité sanitaire n'apparaît pas comme l'une des principales priorités. Sur le plan de la RSE, spécifiquement, comme le montre le graphique ci-dessous, la RSE est surtout présente : **Attentes clients, Action à la reprise et surtout Demain relation de service**. Sur toutes les autres dimensions du questionnaire, la RSE est quasi absente. Au regard des résultats, on peut observer que si le « changement c'est maintenant », **la « RSE c'est pour demain »** mais sans réelle volonté politique

(de tous les acteurs politiques/décideurs) très forte, elle restera au niveau d'un simple vœu pieux.



5. Conclusion

Comme le montre le tableau ci-dessous, le parallélisme est frappant entre le changement observé des attentes des clients et les changements souhaités par les répondants dans la relation de service :



Comme le souligne, en effet, Maryse Juranville, la Présidente d’ESF, l’impact de cette crise se traduit à tous les niveaux **comme une mémoire dans la peau** qu’il va falloir intégrer dans tous les volets de nos vies aussi bien individuelles que collectives. Elle a été un révélateur du pire et du meilleur... Elle insiste sur le fait que cette enquête montre avant **tout l’importance du relationnel** avec des spécificités attendues **dans la relation client et la relation managériale** (qui sera examinée ultérieurement). L’intime et l’émotionnel ont intégré tous les champs de la relation. Les nouvelles méthodes de travail, les outils, les nouvelles organisations et la sécurité sanitaire **viennent très largement après cette exigence d’une relation de qualité personnalisée avec des réponses agiles et rapides**. Certes tout cela n’est pas réellement nouveau mais pourquoi ne pas agir en conséquence vu le poids que cela représente tant dans les attentes des clients et des collaborateurs et dans les souhaits d’une nouvelle relation client ?

Maryse Juranville montre que cette enquête met en lumière trois impacts de la crise :

- **Premier impact** : le développement des nouvelles technologies et des outils digitaux (I.A. et autres) modifie le contenu des missions du service client, du service au client, et de la relation au client

- **Second impact** : L'entreprise s'est transformée rapidement et véritablement en fournisseur de services en réponse à une exigence soudaine et devra l'incarner demain au sein d'un nouvel écosystème,
- **Troisième impact** : l'évolution des attentes des clients, des collaborateurs et des citoyens.

Emmené par une jeune génération qui dit « enough » (cf l'intervention du dirigeant indien Vineet Nayar lors de la convention ESF du 6 février 2020 quelques semaines avant le confinement) dans un contexte où nous nous dirigeons vers le **passage d'une logique de possession à celle de l'usage** et surtout comme le démontre cette enquête, il va nous falloir passer **de la logique expérience client –collaborateur à la logique « expérience humaine »**.

ALORS REVEILLONS NOUS !

pour aborder les défis de demain : 4 mots et 4 R (ou air ou ère) :

Reconnaître / Résilience / Reconstruire / Relance

Actions ESF⁴ à venir au cours de l'année 2020

- Un livre blanc « Radioscopie : De l'impact de la crise sanitaire à un Esprit de Service renouvelé ...
- Un open data ESF pour les membres pour réaliser vos analyses et thématiques en regard de vos secteurs d'activités (un compte personnalisé pour un accès sécurisé à la plateforme d'analyse talk⁴)
- Des webinaires thématiques avec des grands témoins sur les thèmes suivants (à confirmer) :
 - Les Impacts psychologique sur le VECU de la crise
 - Stratégies et datas
 - Nouvelle organisation de travail – vie au travail
 - Repenser les nouvelles offres et les enquêtes clients
 - Nouvelles relations de services / commerciales
- Label Excellence de service
- Une convention sur les travaux du lab. prospective ESF le 6 ou 26 novembre sur « le manager de demain »

⁴ A propos d' **ESPRIT de SERVICE FRANCE (ESF)** : une association pour accompagner les organisations à se transformer par l'excellence de service en articulant humain et digitale. Un groupement d'acteurs motivés qui pratiquent le principe du «Co-» (co-création, coopération, co-design, collaboratif, ...) et la logique du Don propre au Service. **Un lieu d'échanges de référence**, une référence prestigieuse, au-delà du label, une source d'inspiration et un lieu de formation, un aiguillon du secteur des services, un cadre méthodologique et un espace pédagogique. C'est aussi une **conviction** sur la nécessité de croiser intelligemment le numérique et la relation humaine à l'ère du Service. **Un lieu de design** de l'excellence de service et de l'expérience client et collaborateur. Et finalement un réacteur de l'exemplarité et de l'innovation en Excellence et en Esprit de Service. C'est une dynamique et un enjeu pour la France : l'accueil et la signature relationnelle comme levier de compétitivité de notre pays