



Christian Morelli

directeur Kaizen et Relation Clientèle
de Toyota France

automobile Conforter la place de n°1 en satisfaction clientèle de Toyota en France, telle est la mission de Christian Morelli. Qui, à la tête d'une direction transversale, met en œuvre une stratégie basée sur la voix du client et relayée au niveau du réseau de concessionnaires.

Quelle est la genèse de la direction Kaizen et Relation Clientèle de Toyota France ? Est-ce une organisation propre à la France ?

La mise en place d'un vrai service de relation client a commencé en 2000. Auparavant, il s'agissait uniquement d'une petite activité au sein de la direction après-vente. En 2004, la décision a été prise de créer cette direction Kaizen et Relation Clientèle, partant du fait que la relation clientèle est l'un des piliers de la stratégie de Toyota et que, comme en toutes choses, cette relation peut être améliorée. Le Kaizen est l'amélioration continue; "Kai" évoquant la notion de continuité et "zen" celle d'être bien. Nous faisons beaucoup d'études, beaucoup d'écoute client : le plus important étant de prendre en compte les remarques des clients pour mettre ensuite en place des plans d'action, d'amélioration. Cette organisation, qui dépend directement de la direction générale, est spécifique et propre à la France; l'Espagne et l'Allemagne réfléchissant à une organisation similaire.

Quelles sont ses compétences et quelles relations entretient-elle avec les autres services ?

Dans le cadre de la relation clientèle, nous avons trois activités : la gestion des plaintes, des remarques, et des contacts clients... ; l'analyse de la satisfaction client, effectuée à partir d'une enquête téléphonique, et la fidélisation client.

Le service avec lequel nous avons le plus de liens directs est, tout naturellement, l'après-vente ; les remarques, les plaintes... étant principalement

liées à des problèmes techniques. Avec lui, nous analysons les problèmes, nous proposons des solutions... Au niveau des ventes, nous traitons également les remarques clients. Globalement, nous gérons environ 70000 contacts par an, sur lesquels près de 7500 sont des plaintes ; les autres étant des demandes d'informations en tout genre.

Nous sommes également en rapport avec le marketing qui met en place les actions de prospection et avec qui nous réalisons des opérations concertées. Lorsque le client est entré dans la marque, nous prenons le relais au niveau de la fidélisation.

Quels sont les liens entre les équipes Relation Clientèle et Kaizen ?

Dans l'équipe Kaizen, une personne fait l'interface avec celle qui est en charge de l'étude de satisfaction au sein de l'équipe Relation Clientèle ; les plans d'action étant directement liés aux résultats de cette enquête. Cette personne délimite les champs d'amélioration que l'on va essayer de développer à la fois globalement, par rapport aux résultats nationaux, et au niveau du réseau, puisque l'enquête est aussi faite sur chaque concession. Elle gère une équipe qui va ensuite aller mettre en place, dans les concessions concernées, des plans spécifiques pour améliorer la satisfaction client. Sachant qu'à partir du terrain, nous pouvons également remonter des idées d'actions comme, par exemple, le développement d'un nouveau concept de service rapide pour l'après-vente. Cette interface est une de nos spécificités.



« Il faut être simple, pragmatique, à l'écoute de ses clients »



« Le plus important dans la relation client est l'échange de bonnes pratiques. »

Parcours

Né en 1954, Christian Morelli est diplômé en droit et en gestion. Il débute dans l'automobile en 1976, chez Automobiles Talbot, puis chez Opel. Après avoir dirigé un groupe de concessions Opel dans le Sud-Est de la France, il rejoint Toyota France en 1998. Il y met en place la nouvelle logistique d'approvisionnement véhicules neufs dans le réseau, depuis le nouveau site de production de Valenciennes. Christian Morelli est aujourd'hui directeur Kaizen et Relation Clientèle. Il est en charge du développement dans le réseau d'une politique d'amélioration continue des process pour une satisfaction complète du client.

De combien de personnes est composée cette direction ?

La partie relation client compte, globalement, vingt et une personnes. Huit sont chez Toyota France et les autres appartiennent à notre partenaire depuis 2000, pour la réception et l'émission d'appels, Acticall. Neuf sont dédiées à la réception, soit sur le centre de Vervins (Aisne) soit en délégation chez nous, et quatre à l'émission pour la réalisation de notre enquête de satisfaction, sur un deuxième plateau, à Rouen ; un nombre qui varie en fonction des pics de vente. Ouvert sept jours sur sept, le centre de Vervins traite tous les appels entrants et les e-mails, qui représentent 30 % de nos contacts, et répond à environ 80 % des demandes ; les 20 % restants étant traités chez Toyota France. La partie Kaizen compte, quant à elle, une dizaine de personnes.

Quelle est la philosophie globale de Toyota en termes de relation client ?

Le client est le n° 1. Tout est construit autour de lui, de ses besoins, de sa voix. Cette orientation client, en tant que pilier central de l'activité, est mondiale. Ce qui est peut-être une des explications du succès de la marque puisque nous n'avons

pas, comme certains autres constructeurs, de produits mondiaux. En revanche, nous avons des véhicules adaptés aux demandes des clientèles des différents pays ou des grandes régions. Les pick-up vendus aux États-Unis, par exemple, ne sont pas du tout les mêmes qu'en Afrique ou en Asie. Nous sommes devenus le premier constructeur mondial. Nous en sommes très fiers mais sans être arrogants parce qu'une première place est toujours difficile à tenir. Nous avons l'ambition de rester leader en nous focalisant sur la satisfaction client ; le but ultime de nos opérations de relation client étant de transformer nos clients en ambassadeurs. C'est un point très important de la philosophie de Toyota. Un ambassadeur va rester dans la marque - notre taux de fidélisation est d'ailleurs l'un des plus élevés du marché - et, en même temps, provoquer des ventes additionnelles en allant porter la bonne parole autour de lui.

Comment se traduit cette philosophie vis-à-vis du réseau de concessionnaires français ?

Nous avons mis en place une organisation. Depuis trois ans, il existe une Convention nationale de la relation clientèle, réunissant l'ensemble des concessions, leurs dirigeants, leurs responsables relation clientèle... Nous devons être l'un des seuls constructeurs, sinon le seul, au moins en France, à organiser ce type de convention.

Le plus important dans la relation client étant l'échange de bonnes pratiques, nous faisons des réunions régionales annuelles, en mixant les volumes, où les concessionnaires parlent entre eux des bonnes pratiques mises en place, des difficultés rencontrées, des avantages retirés... À la suite de ces réunions, nous avons édité des fiches de bonnes pratiques, avec sept facteurs-clés pour la vente et sept pour l'après-vente. Ces fiches aident les concessionnaires à mettre en place des plans d'action à partir d'une anomalie, d'une déviation, d'une faiblesse... relevée dans l'enquête de satisfaction. Autre élément : nous avons mis en place en concession un tableau, magnétique et effaçable, qui regroupe tous les résultats de nos enquêtes.

Quelles sont ces différentes enquêtes ?

Tout d'abord l'enquête de satisfaction, qui est européenne. En 2007, pour la France, nous avons traité 30 000 questionnaires, 15 000 concernant la vente et 15 000 l'après-vente, pour lesquels nous avons émis 40 000 appels. Le questionnaire dure huit minutes. C'est une enquête, mais c'est aussi la voix du client. Si un client a une remarque à faire, nous interrompons immédiatement le questionnaire - c'est une "hot alerte" - ; nous prenons en compte sa remarque, contactons le concessionnaire concerné, cherchons la solution à sa demande, puis nous rappelons le client pour savoir s'il a été satisfait. Cette réactivité-là, nous ne devons pas être nombreux à l'avoir...

Nous avons ensuite l'enquête "Novs", pour "Notre objectif: votre satisfaction", qui repose sur des cartes postales, à la disposition de toute personne se rendant en concession, cliente ou non: une carte verte pour "Je suis satisfait"; une carte noire pour "Je ne suis pas satisfait", avec l'expression des raisons. Ces cartes sont directement adressées au président de Toyota France. Nous demandons aux concessionnaires de répondre systématiquement aux cartes noires et nous faisons le suivi et la relance si besoin, jusqu'à ce que l'on ait répondu à la demande du client.

Nous recevons près de 85 % de cartes vertes. Quand on laisse au client la possibilité de donner son avis de façon simple, il n'hésite pas à dire qu'il est satisfait; alors que, quand cette possibilité n'existe pas, le seul qui prend la plume ou décroche son téléphone, c'est celui qui est mécontent. Il faut laisser au client la possibilité de s'exprimer. Et, que ce soit dans les enquêtes, les appels, les courriers, les e-mails, les SMS... le plus important, c'est le verbatim. Les grandes lignes des verbatim sont d'ailleurs traduites en anglais et envoyées au Japon. Tous les concessionnaires ont accès, au jour le jour, à l'ensemble des informations sur la satisfaction client via un site internet européen, welloveourcustomer.net.

C'est donc en fonction de tous ces éléments d'appréciation clients que nous leur demandons de mettre en place des plans d'action sur un, deux ou trois projets spécifiques, que nous suivons sur le terrain avec l'équipe Kaizen.

Avez-vous un cas exemplaire de plan d'action global conçu à la suite de l'enquête de satisfaction ?

Nous avons beaucoup de remarques sur le fait que, si la livraison d'un véhicule neuf se passait globalement bien, il manquait à ce moment des informations sur les fonctionnalités du véhicule (GPS, radio, assistance au parking...). Nous avons donc revu et défini une procédure complète de mise en main du véhicule que nous sommes en train de diffuser dans le réseau. Elle commence par la livraison dans un espace dédié et, si possible, fermé. Nous avons créé une fiche pratique pour bien vérifier les différents réglages; nous incitons les concessions à offrir un petit cadeau pour que la livraison devienne un moment de fête...

La mise en place de tous ces outils a-t-elle été bien vécue par le réseau ?

Oui, parce qu'ils sont venus petit à petit. C'est le principe du Kaizen, que nous aimons à appeler "l'anti-ISO", qui est d'aménager, d'améliorer par petits pas. Nous avons commencé par les cartes, puis mis en place l'enquête, les réunions régionales, les fiches de bonnes pratiques, le tableau de suivi... À chaque fois, une étape supplémentaire. Comme dans tous les réseaux, nous avons un tiers

très en avance, un tiers qui nous suit et un petit tiers qu'il faut davantage pousser; c'est aussi la raison de nos équipes sur le terrain.

Comment accompagnez-vous un acheteur tout au long de sa vie de client ?

Un welcome pack souhaite au client la bienvenue dans la marque. Il lui rappelle les services associés à sa voiture, lui annonce l'existence du site du Club Toyota - club gratuit dont chaque acheteur est membre -, de différents documents comme la Lettre du Club, un magalogue trimestriel, envoyé à 350 000 exemplaires, etc. Ensuite, nos clients ont la possibilité de se connecter au site, réaménagé en novembre dernier, avec beaucoup de vidéos, de témoignages clients... Pour un contact régulier, nous avons créé trois newsletters mensuelles: une pour les membres du Club, une spécifique à la Prius et une dédiée aux 4 x 4.

Dans le cadre du Club, nous mettons aussi en place des jeux-concours, nous organisons des événements liés aux activités et au sponsoring de la marque, nous proposons des stages de prise en main de 4 x 4 et nous sommes en train de développer des journées éco-citoyennes pour les clients Prius. Au niveau des concessions, nous avons mis en place un programme de communication par SMS pour confirmer un rendez-vous, annoncer une offre promotionnelle...

Enfin, nos véhicules étant garantis trois ans, au bout d'une trentaine de mois, nous envoyons un courrier pour nous rappeler au bon souvenir de nos clients. Ce, en plus des mailings classiques.

Quels enseignements tirez-vous de votre démarche ?

Il faut être simple, pragmatique, à l'écoute de ses clients. Il ne faut pas aller beaucoup plus loin pour avoir de bons résultats; il faut éviter toutes les grandes théories et rester dans le concret. Si, selon les pays, un client n'a pas le même besoin technique en termes de véhicule, il a les mêmes attentes, quel que soit le pays. Il veut être bien accueilli, considéré, respecté, écouté quand il a un souci, avoir une réponse quand il a une question...

Pour les années qui viennent, quels sont vos objectifs ?

Que Toyota soit et reste n° 1 en satisfaction client en France et en Europe. Le plus important est de continuer à développer l'échange des bonnes pratiques dans le réseau de façon à pouvoir suivre l'évolution des attentes clients et accompagner l'augmentation de volume. Notre finalité, à l'image du thème du Podium de la Relation Client que nous avons remporté en 2007, est bien de développer une relation client durable. Sachant que, quand on est une marque généraliste, il est plus difficile de satisfaire tout le monde que lorsque l'on est une marque spécialisée. ●

entreprise

Toyota Motor Corporation

- Créée en 1937.
- Premier constructeur automobile mondial.
- Distribué dans 170 pays.
- 286 000 personnes.
- CA (au 30-03-2007) : 23 200 milliards de yens.
- Ventes 2007 : 8 430 000 véhicules dans le monde.

Toyota France

- Créée en 1971.
- 253 concessions en France.
- Effectif (réseau inclus) : 8 500 personnes.
- Ventes 2007 VP (Toyota + Lexus) et VUL (Toyota) : 108 803 véhicules.
- 4,9 % de part de marché et septième marque en France.
- Capacité de production de l'usine de Valenciennes : 270 000 unités par an.
- N°1, tous secteurs confondus, du Podium de la Relation Client 2007 de TNS Sofres - BearingPoint.