

# PANGLOSS

n° 32



**CLIENTS  $\rightleftharpoons$  USAGERS**

**Jusqu'où la différence  
doit-elle disparaître ?**



FONDATION NATIONALE  
ENTREPRISE ET PERFORMANCE

# **Clients / Usagers**

**Jusqu'où la différence  
doit-elle disparaître ?**

# PRÉFACE

La problématique client-usager m'a accompagné tout au long de ma vie professionnelle, que ce soit à la Direction Générale de l'Aviation Civile, à Aéroports de Paris, à Air Inter, et aujourd'hui à l'Agence Nationale pour l'Emploi. Dans chacun de ces organismes ou entreprises, une partie importante de l'activité, voire la totalité, est en situation de monopole ou quasi-monopole. Mes préoccupations de responsable et de citoyen m'ont toujours amené à refuser de considérer que les consommateurs des services que nous leur offrons n'ont pas les mêmes attentes et les mêmes droits que ceux que j'attends quand je suis client dans ma vie personnelle.

C'est pourquoi j'ai été particulièrement heureux quand la promotion 2001 de la FNEP, qui m'a fait l'honneur de me choisir comme mentor de ses travaux, a retenu ce sujet d'étude pour sa mission. J'y ai vu une chance d'approfondir ma propre perception de la question, de confirmer ou d'infirmer certaines de mes certitudes ou *a priori*, de répondre à des interrogations que quelques dizaines d'années d'expérience n'avaient pas permis de lever.

Car le sujet est vaste, complexe, parfois polémique et il est souvent abordé avec dogmatisme. Les définitions de l'usager et du client sont en général très tranchées, même si la réalité est toujours moins différenciée.

En voici quelques exemples :

usager  $\Leftrightarrow$  monopole / client  $\Leftrightarrow$  concurrence

usager  $\Leftrightarrow$  service gratuit / client  $\Leftrightarrow$  service payant

Ou encore :

usager = celui qui consomme le service pensé pour lui

client = celui qui décide du service qu'on doit lui rendre

La promotion a choisi sa définition, l'a justifiée, mais ne s'y est pas enfermée, constatant rapidement qu'il existe une réelle continuité et même grande similitude entre le service rendu par un service régalién de l'Etat et celui fourni par une entreprise en forte concurrence, en passant par celui proposé par des entreprises ou des organismes publics en situation de monopole.

Elle a eu la sagesse de s'en tenir à une démarche moins théorique, plus pragmatique en l'éclairant par de nombreux exemples et expériences français et étrangers, auprès d'administrations, d'établissements publics et d'entreprises qui ont cherché à dépasser l'enfermement dans lequel leur statut risquait de les placer pour ne poursuivre qu'un seul objectif : apporter le meilleur service attendu par le client ou l'utilisateur.

Ces illustrations montrent quelques-unes des meilleures pratiques, ou de moins bonnes. Elles démontrent en particulier que la relation client est une démarche avant d'être une technologie ou des recettes méthodologiques. Elles éclairent l'importance du comportement des personnels en relation directe avec le client et l'utilisateur, en mettant en évidence la nécessité d'une organisation orientée "clients" qui facilite leur action, et d'un système de reconnaissance qui les motive et les valorise. Et ceci qu'ils appartiennent à un service public en monopole ou une entreprise en concurrence.

Ce rapport ne clôt pas le sujet, mais il permettra de faire progresser son lecteur dans la seule certitude qui doit nous animer : le client ou l'utilisateur a droit à la qualité du service qui lui est rendu, celui qu'il souhaite et non celui dont d'autres ont pensé qu'il est bon pour lui.

Michel Bernard  
Directeur Général de l'ANPE

# LA FONDATION

Créée en 1969, la Fondation Nationale Entreprise et Performance a été reconnue d'utilité publique par décret en date du 27 décembre 1973.

Placée sous le haut patronage de Monsieur le Président de la République, elle bénéficie de l'appui d'un Comité de Patronage présidé par le Premier Ministre, et comprenant la plupart des Ministres en exercice. La Fondation est dirigée par un Conseil d'Administration composé des représentants des Ministres, des Présidents des Sociétés membres et de personnalités du monde universitaire.

La Fondation veut être un moyen de formation et d'ouverture à destination des futurs cadres dirigeants, notamment par référence aux meilleurs exemples étrangers. Elle se veut aussi un outil destiné à stimuler l'esprit d'initiative et à améliorer les performances de ses membres.

Les initiatives de la Fondation, prises en étroite collaboration avec la Fonction Publique, concernent :

- l'organisation de la mission annuelle – qui constitue son activité principale – et de conférences sur le thème de la mission
- le financement d'études spéciales
- la réalisation de sessions d'information des fonctionnaires dans les entreprises
- l'animation de groupes de concertation sur des problèmes susceptibles d'intéresser les entreprises membres de la Fondation, à savoir :

Air France, Groupe Caisse des dépôts, Electricité de France, TotalFinaElf, Gaz de France, Société Nationale des Chemins de Fer Français, Siemens.



FONDATION NATIONALE  
ENTREPRISE ET PERFORMANCE

**Siège social** : Tour Coupole - 2, place de la Coupole - 92078 Paris La Défense Cedex

**Siège administratif** : 12 rue Christophe Colomb - 75008 Paris

Téléphone : 01 53 67 73 60 - Fax : 01 53 67 73 62 - e-mail : [holding.fnep@totalfinaelf.com](mailto:holding.fnep@totalfinaelf.com)

## COMITÉ DE PATRONAGE

La Fondation est placée sous le haut patronage du Président de la République

Président : M. le Premier Ministre

M. le Ministre de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés locales

M. le Ministre des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité

M. le Ministre des Affaires étrangères, de la Coopération et de la Francophonie

Mme le Ministre de la Défense et des Anciens combattants

M. le Ministre de la Jeunesse, de l'Education Nationale et de la Recherche

M. le Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie

M. le Ministre de l'Equipement, des Transports et du Logement

Mme le Ministre de l'Ecologie et du Développement durable

M. le Ministre de la Fonction publique, de la Réforme de l'Etat  
et de l'Aménagement du Territoire

M. le Président du Groupe Air France

M. le Président de TotalFinaElf

# CONSEIL D'ADMINISTRATION

Président François AILLERET

Marie-Françoise BECHTEL	Directrice de l'Ecole Nationale d'Administration
Marie-Josephe BROSSE	Adjointe au Chef du Bureau "Conseil et Synthèse Secteur Public" Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie
Roger MOIROUD	Président de l'Association des Lauréats
Francine DEMICHEL	Directrice de l'Enseignement Supérieur Ministère de l'Education Nationale
Yannick d'ESCATHA	Président de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
Thierry DESMAREST	Président TotalFinaElf
Franck-Olivier LACHAUD	Directeur du Cabinet du Directeur Général de l'Administration, Ministère de l'Intérieur
Pierre GADONNEIX	Président de Gaz de France
Louis GALLOIS	Président de la Société Nationale des Chemins de Fer Français
François GERIN	Directeur Général Adjoint de Siemens S.A.S
Daniel LEBEGUE	Directeur Général du Groupe Caisse des Dépôts
Dominique PERREAU	Directeur des Affaires Economiques et Financières Ministère des Affaires Etrangères
Paul SCHWACH	Directeur des Affaires Economiques et Internationales Ministère de l'Equipement, des Transports et du Logement
Jacky RICHARD	Directeur Général de l'Administration et de la Fonction Publique
François ROUSSELY	Président d'Electricite de France
Jean-Cyril SPINETTA	Président du Groupe Air France
Pierre VELTZ	Directeur de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

Bureau Jean-Paul BRUGNOT, Délégué Général  
Thérèse LOPEZ, Secrétaire Général  
Michel RAPACCIOLI, Trésorier

# PROMOTION 2001

- Xavier DEGEORGES

Ecole Supérieure de Commerce de Nice  
Cadre communication commerciale  
Gaz de France

- Fabien LAGRIFFOUL

Ecole Supérieure de Commerce de Rouen  
Chef du Département Logistique - Structures Centrales  
Electricité de France

- Patrick ROPERT

Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées  
DESS Gestion de Production  
Chef de projet - Direction Grandes Lignes  
Société Nationale des Chemins de Fer Français

- Xavier de YTURBE

Institut Français de Gestion  
Responsable des Ressources Humaines  
Siemens SAS

Michel BERNARD

Directeur Général de l'ANPE  
a accepté d'être le mentor de la mission 2001

Pays visités : Espagne, Etats-Unis, Canada, Pays-Bas, Suède, Royaume-Uni.  
Une mission au Japon a également été réalisée par un groupe  
d'anciens lauréats de la Fondation. d'anciens lauréats de la Fondation.

# REMERCIEMENTS

Nous remercions très chaleureusement tous ceux qui nous ont permis de réaliser cette étude. Plus particulièrement, nous adressons nos remerciements à :

- Michel Bernard, Directeur Général de l'ANPE, notre mentor, pour sa grande disponibilité et son soutien actif tout au long de nos travaux,
- les personnalités françaises et étrangères qui nous ont reçus et nous ont fait part des études et actions qu'elles conduisent, nous permettant ainsi d'éclairer notre jugement,
- les responsables de la Fondation et nos entreprises qui nous ont permis de vivre cette expérience enrichissante,
- le Club Pangloss et ses membres pour leur soutien et leurs conseils tout au long de notre mission.

# TABLE DES MATIERES

Résumé / Summary .....	12
Préambule .....	21

## **1 CLIENTS / USAGERS : JUSQU'OU LA DIFFÉRENCE DOIT-ELLE DISPARAÎTRE ?**

<b>1</b>	<b><i>Tous clients !</i></b> .....	<b>25</b>
<b>I.1.1</b>	<b>Les mutations qui ont mis les clients en position de force</b> .....	<b>25</b>
I.1.1.1	D'abord l'économie de production .....	26
I.1.1.2	Puis l'économie de marché .....	26
I.1.1.3	Aujourd'hui l'économie de l'environnement .....	27
<b>I.1.2</b>	<b>Les conséquences de ce nouveau rapport de force</b> .....	<b>27</b>
I.1.2.1	Des clients qui veulent désormais être plus que satisfaits .....	27
I.1.2.2	Des clients de plus en plus difficiles à attirer .....	28
I.1.2.3	La suprématie du marketing .....	29
I.1.2.4	Le marketing créatif .....	29
I.1.2.5	Le marketing sociétal .....	30
<b>I.1.3</b>	<b>L'usager comme un client</b> .....	<b>31</b>
I.1.3.1	Les privatisations et les dérégulations .....	31
I.1.3.2	La possibilité de comparer .....	32
<b>2</b>	<b><i>Préservons les différences</i></b> .....	<b>33</b>
<b>I.2.1</b>	<b>L'usager n'est pas un client comme les autres</b> .....	<b>33</b>
I.2.1.1	Quand sommes-nous des usagers ? .....	33
I.2.1.2	Service public, service d'intérêt général et service universel .....	34
I.2.1.3	Une classification des services publics .....	35
I.2.1.4	Pourquoi des services publics ? .....	37
I.2.1.5	Le maintien du service public, c'est le maintien des usagers .....	37
<b>I.2.2</b>	<b>L'usager, client en devenir</b> .....	<b>37</b>
I.2.2.1	Usagers, clients, une même exigence : être satisfait .....	38
I.2.2.2	Le développement de la concurrence .....	39
I.2.2.3	La régulation .....	42
I.2.2.4	La médiation publique .....	43
I.2.2.5	Une médiation élargie .....	43
<b>I.2.3</b>	<b>Mieux satisfaire dans un système régulé</b> .....	<b>44</b>

## 2 CLIENTS / USAGERS : COMMENT LES SATISFAIRE ?

<b>1</b>	<b><i>Des outils pour tous</i></b> .....	<b>47</b>
<b>II.1.1</b>	<b>Une offre améliorée</b> .....	<b>47</b>
II.1.1.1	Le produit .....	47
II.1.1.2	Autour du produit, le service .....	49
II.1.1.3	Autour du service, l'image .....	52
II.1.1.4	Des produits, des services, mais pas à n'importe quel prix! .....	53
<b>II.1.2</b>	<b>Des outils pour multiplier les contacts</b> .....	<b>55</b>
II.1.2.1	Internet pour communiquer .....	55
II.1.2.2	Internet pour vendre .....	56
II.1.2.3	Des bases de données .....	57
II.1.2.4	Des centres d'appels téléphoniques .....	57
II.1.2.5	La gestion de la relation clients .....	58
II.1.2.6	La mesure de satisfaction .....	59
II.1.2.7	Le traitement des réclamations .....	59
II.1.2.8	Les politiques qualité .....	60
<b>II.1.3</b>	<b>NT + 00 = E 00</b> .....	<b>62</b>
<b>2</b>	<b><i>Des équipes gagnantes</i></b> .....	<b>65</b>
<b>II.2.1</b>	<b>Des équipes motivées</b> .....	<b>66</b>
II.2.1.1	Recrutement et formation .....	66
II.2.1.2	Rémunération .....	67
<b>II.2.2</b>	<b>Le développement de l'initiative et le bien-être</b> .....	<b>69</b>
<b>II.2.3</b>	<b>Priorité au contact clients</b> .....	<b>71</b>
	Conclusion .....	75
<b>Annexes</b>		
	<i>Bibliographie</i> .....	79
	<i>Mission-retour au Japon</i> .....	81
	<i>Liste des contacts de la mission 2001</i> .....	93
	<i>Promotions 1970-2000</i> .....	107

# RÉSUMÉ

Qui ne s'est jamais trouvé dans une situation de dépendance voire de conflit face à un représentant d'un service de l'Etat ? Qui n'a jamais eu le sentiment d'être dépossédé de son statut de client face à un service bancaire ou d'assurance ?

Aujourd'hui chacun exige d'être traité comme un client. Cette évolution s'explique notamment par la mutation d'une économie dite de production où l'offre est inférieure à la demande, à une économie de marché où l'offre est devenue surabondante et où la concurrence s'intensifie. Elle est encore plus forte aujourd'hui, alors que nous entrons dans une économie de l'environnement, caractérisée par une accélération de l'innovation.

De mieux en mieux informé, tour à tour usager ou client, chacun attend donc d'être traité et considéré comme un client. Le niveau d'exigence du public vis à vis des administrations et entreprises en est plus élevé. L'internationalisation des économies et la disparition progressive des monopoles renforce cette situation.

Est-il toujours préférable d'être un client plutôt qu'un usager ? Et les usagers sont-ils tous et toujours si mal traités ? Il existe effectivement différentes situations où l'utilisateur peut être insatisfait, par exemple en cas de grève des services publics, en situation de dépendance face à la complexité des processus administratifs. Mais il existe aussi des situations où l'utilisateur est compris, voire traité comme un client dans des services publics et dans des administrations.

Derrière les mots néanmoins, la différence de traitement entre clients et usagers n'est pas toujours aussi nette. D'une part les usagers peuvent devenir des clients, c'est le cas des usagers des services publics en cours de dérégulation ; d'autre part, le client apparent peut être transformé en usager de fait par la complexité excessive de certaines offres.

Toutefois, face à une administration régalienne, il reste clair que nous sommes des usagers, ce qui est aussi une garantie d'équité et peut se réaliser dans de bonnes conditions. De la même façon, là où la mission des services d'intérêts généraux est bien définie, leur production confiée à une entreprise publique ou privée peut permettre de fournir une bonne qualité de service, respectueuse des principes du service public.

Enfin, la garantie du statut de client et du traitement qui doit l'accompagner nécessite des pouvoirs publics de s'investir dans une action de régulation des marchés. Tout ceci doit contribuer à préserver les intérêts des usagers et des clients.

Face à des exigences de plus en plus fortes, les entreprises et les administrations ont cherché à développer et à améliorer leurs relations avec leurs clients et leurs usagers. Ceci s'est traduit notamment par l'accroissement du nombre de services proposés autour du produit initial et le développement de valeurs qui accompagnent la fourniture de services tels que les marques ou l'éthique. De réels efforts ont pu être constatés dans la construction d'offres adaptées aux besoins des clients.

Pour accroître la performance de leurs relations clients, les entreprises et les administrations ont à leur disposition un certain nombre d'outils comme internet, les centres d'appels ou les bases de données qui augmentent considérablement la capacité à communiquer, à différencier et à mesurer la satisfaction.

Néanmoins, l'introduction de ces outils se fait souvent de manière superficielle et peu d'entreprises en ont profité pour adapter leurs processus et modes de fonctionnement. De plus, si toutes les entreprises et toutes les administrations rencontrées sont engagées dans une démarche d'amélioration de leurs relations clients en ayant recours aux mêmes méthodes et aux mêmes outils, peu d'entre elles ont engagé une véritable démarche d'accompagnement.

Ces entreprises et administrations ont essentiellement concentré leurs efforts sur leurs politiques marketing et sur la mise en place d'outils, parfois comme si ces derniers constituaient une fin en soi. Or, l'orientation "clients" de l'entreprise ou de l'administration ne peut se faire qu'avec une implication très forte du personnel en contact avec les clients et usagers.

Le choix des hommes, qui ne doit pas répondre uniquement à des critères de savoir faire, de même que leur formation au sein de l'organisation sont des facteurs clés de la performance de la relation clients. Plus encore, leur motivation doit être au centre de la politique de ressources humaines de l'entreprise. Deux leviers principaux existent pour développer le système de reconnaissance : la mise en place d'un système de rémunération tenant compte de la performance individuelle et collective, et une gestion efficace des carrières garantissant des évolutions des responsabilités et rôles de chacun.

La motivation des équipes au contact des clients ou des usagers passe également par le développement de l'initiative et de l'autonomie. Donner des marges de manœuvre aux employés au contact des clients, c'est développer le bon sens, responsabiliser et favoriser la prise de décision réactive. Ces démarches, qui rendent nécessaires des changements culturels, concourent à rapprocher les clients de l'entreprise ou de l'administration, à mieux les comprendre et donc à améliorer la perception et l'anticipation de leurs besoins.

Des exemples réussis nous permettent d'affirmer qu'orienter l'entreprise vers le client n'est possible qu'à condition que toute l'organisation s'oriente en interne au service de ses agents au contact des clients. Pour cela, il est nécessaire de réduire la ligne hiérarchique et d'adapter les modes de management.

Cette nouvelle orientation de l'entreprise et de l'administration, appuyée par la mise en place d'outils performants, modernes et adaptés au contexte de chacun, nous semble être la clé du succès dans l'amélioration de la relation au client ou à l'utilisateur. Elle nécessite néanmoins une adaptation des organisations et une évolution profonde des mentalités et des comportements.

## SUMMARY

Who has never found himself in a dependent or even conflictual situation when faced with a representative of a State service? Who has never had the feeling of being deprived of his customer status when dealing with a banking or insurance department?

Today, everyone demands to be treated like a customer. This change can be explained notably by the transformation from a production economy where supply is less than demand, to a market economy where supply has become overabundant and where competition has stepped up. It is even keener when now entering an environmental economy, characterised by the acceleration of innovation.

Better informed, and alternately user or customer, each one therefore expects to be treated and considered as a customer. What the general public expects of administrations and companies is therefore that much more. The internationalisation of economies and the gradual disappearance of monopolies reinforces this situation.

Is it always preferable to be a customer rather than a user? And are all users always treated so badly? There are, in fact, different situations in which the user may be dissatisfied, for example in case of a strike by the public services, or in a situation of dependence when confronted with the complexity of administrative processes. However, there are also situations where the user is included or even treated as a customer in the public services and administrations.

Reading behind the lines, the difference of treatment between customers and users is not always so clear-cut. On the one hand, users may become customers, which is the case of the users of public utilities now undergoing deregulation; on the other hand, the apparent customer may be transformed into a user owing to the extreme complexity of some offers.

However, in the face of an all-powerful administration, it remains clear that we are users, which is also a guarantee of equity and the resulting relationship may include fair treatment as a customer. Likewise, whenever the mission of general interest services is well defined, its production entrusted to a public or private company can make it possible to provide good quality of service, complying with the principles of public service.

Finally, the guarantee of customer status and the treatment that must go along with it means that the public authorities have to invest in a market regulation action. All this must contribute to preserving the interests of users and customers alike.

In the face of these increasingly strong expectations, companies and administrations have sought to develop and improve their relations with their customers and users. This has resulted, in particular, in the added number of services proposed around the initial product and the development of values which accompany the supply of services, such as brands or code of ethics. We have observed real efforts in setting up offers suited to the needs of customers.

To enhance the performance of their "customer" relations, companies and administrations are able to make use of a number of tools, such as the Internet, call centres or data bases which considerably increase the capacity of communicating, differentiating and assessing satisfaction. Nevertheless, these tools are often introduced in a superficial way and not many companies have taken advantage of them to adapt their processes and modes of operation.

Furthermore, although all the companies and administrations that we have met are committed to approaches to improve their "customer" relations by making use of the same methods and tools, only a few of them have undertaken to do it on an ongoing basis.

The companies and administrations that we have met have mainly focused their efforts on their marketing policies and on setting up tools, sometimes as if the latter were an end in itself. The fact is, the "customer" orientation of the company or administration cannot be implemented without the considerable involvement of the personnel in contact with both customers and users.

The choice of men and women, which must not meet only know-how criteria, as well as their training within the organisation, are key factors in the performance of the "customer" relation. What's more, their motivation must be at the core of the company's human resources policy. There are two main levers to develop an incentive system of remuneration: the setting up of a wage system taking into account individual and collective performance and effective career management ensuring the development of the responsibilities and roles of all those concerned.

The motivation of the teams in contact with the customers or users also requires the development of initiative and autonomy. Giving suitable leeway to employees in touch with the "customers" means developing common sense and accountability, as well as favouring decision-making capability. These actions, which make cultural changes necessary, are conducive to getting closer to the "customers" of the company or administration, to understanding them better and hence to improving the perception and anticipation of their needs.

Successful examples allow us to affirm that orienting the company towards the “customer” is only possible if the entire organisation focuses internally on its employees who are in contact with the “customers”. To do so, it will be necessary to reduce the hierarchical channels and adapt the modes of management.

This new orientation of the company and administration, supported by setting up effective and modern tools suited to the context of all those concerned, seems to us to be the key to successfully improving relations with the customer or user. It nevertheless requires the adaptation of organisations and a profound change in how people think and behave.



# **Rapport**

**de la mission FNEP 2001**



## Préambule

Les évolutions en cours telles que la mondialisation des échanges et la construction européenne affectent la société française en profondeur, tant au plan de son organisation économique qu'au niveau de son organisation politique, administrative et sociale.

Dans cette période de mutation, les services publics sont simultanément l'objet de contestations et de sollicitations croissantes. D'une part les citoyens attendent des services publics qu'ils gèrent au mieux l'argent public, les usagers devenant dans le même temps moins soumis et plus exigeants. D'autre part, les services publics sont sollicités non seulement pour contribuer à réduire les disparités sociales mais également pour assurer le développement d'infrastructures, de transport ou de communication par exemple.

Au cours de cette même période, des vagues successives de mise sous tension concurrentielle – nationale, internationale, financière – ont fortement augmenté l'efficacité dans l'organisation des entreprises. Progrès dont les principaux bénéficiaires sont indéniablement les consommateurs ou clients, avant même, peut-être, les actionnaires.

Dans ce contexte, il ne suffit donc pas que les services publics progressent. Encore faut-il qu'ils progressent au même rythme que les exigences de leur environnement.

Il nous a donc semblé opportun de porter notre étude sur l'évolution des relations avec les usagers et les clients, et sur les moyens tant pour les entreprises que les administrations d'améliorer ces relations.

Au-delà des problématiques idéologiques qui pourraient être rattachées à un tel sujet, nous avons cherché dans un premier temps à comprendre d'une part le contexte des mutations économiques successives qui ont conduit à positionner les clients au cœur des évolutions des entreprises, d'autre part à comprendre les spécificités attachées aux prestations des services publics et notamment la notion d'intérêt collectif qui en est une valeur essentielle.

Dans un deuxième temps, nous nous sommes appuyés sur les observations réalisées au cours des nombreux échanges que nous avons eus dans les entreprises, administrations et prestataires de service public en France, en Europe et sur le continent nord-américain pour tirer quelques enseignements concrets destinés à améliorer les relations avec les clients et les usagers. Ainsi, de nombreux exemples illustreront ces chapitres.

PREMIERE PARTIE

**Clients / Usagers**  
**Jusqu'où la différence**  
**doit-elle disparaître ?**



# 1

## Tous clients !

La plupart des études, des écoles de commerce, des économistes et professionnels du marketing convergent sur un constat : depuis environ cinquante ans, les mutations technologiques, culturelles, et économiques ont mis les clients dans un rapport de force favorable par rapport aux fournisseurs.

Dans les faits, la chaîne des causes et des effets a fonctionné schématiquement pendant cette mutation de la manière suivante :

1. Le progrès technologique a développé la productivité, l'innovation, la possibilité de moduler quasiment à l'infini les produits et services. Plus récemment la nouvelle économie, qui est la concrétisation actuelle la plus avancée de ce progrès technologique, a accru l'internationalisation de l'offre.
2. Productivité, innovation, modularité et internationalisation ont renforcé la concurrence entre les offreurs, ce qui a joué au profit des clients, du moins de ceux des pays développés.

### 1.1.1 Les mutations qui ont placé les clients en position de force

Ces mutations ont été continues, mais les historiens de l'économie distinguent trois types d'économies qui se sont succédés au XXème siècle : une économie de production, à laquelle s'est substituée une économie de marché, puis aujourd'hui une économie de l'environnement.

### *1.1.1.1 D'abord l'économie de production*

Les caractéristiques de l'économie de production, que l'on peut situer environ pendant la période dite des trente glorieuses, de l'après guerre aux années 1970, se résument comme suit :

La demande est supérieure à l'offre. Elle porte plutôt sur des besoins primaires et indifférenciés. La croissance est soutenue par la demande dont les tendances évoluent peu. Le contexte politique et économique est stable ; il existe des marchés protégés. L'inflation et des taux d'intérêt comparativement faibles stimulent la croissance. Les marchés connaissent une expansion naturelle.

Dans ce contexte, les entreprises sont en rapport de force favorable par rapport à leurs clients, leurs offres déterminant les conditions du marché. Leur réussite repose essentiellement sur leurs capacités de production. L'innovation de processus est plus importante que l'innovation de produit. Les investissements sont conçus pour durer, et sont dédiés à des productions spécifiques. La durée de vie des produits est plus souvent supérieure à la durée de vie des équipements de production. L'entreprise écoule sa production et cherche à exporter selon les mêmes règles que sur son marché d'origine. Les risques pris par les entreprises sont mesurables par les financiers et les investisseurs.

### *1.1.1.2 Puis l'économie de marché*

A l'économie de production succède une économie de marché, du début des années 1970 aux années 1980.

L'offre est désormais supérieure à la demande. La concurrence, en s'intensifiant, profite aux clients. La demande se diversifie et porte désormais sur des besoins secondaires et des styles de vie. Les services deviennent de plus en plus importants. La durée de

---

*L'offre  
est désormais  
supérieure  
à la demande.*

---

vie des marchés et des produits diminue. De nouveaux producteurs apparaissent, les marchés s'internationalisent, les évolutions technologiques s'accroissent, les circuits de distribution se multiplient, et de nouvelles formes de distribution apparaissent.

Dans ce contexte, les entreprises diversifient leurs offres et tentent de s'adapter sans cesse aux marchés, aux modes et aux circuits de distribution. La compétition entre entreprises s'accroît et les incite à

anticiper ces évolutions. Les fonctions commerciales se renforcent, la fonction marketing émerge et sa logique entre parfois en conflit avec celle de la production. L'anticipation, la réactivité et l'innovation deviennent prépondérantes. Les séries sont plus courtes. Productivité doit rimer avec flexibilité.

La Recherche et le Développement ne sont plus exclusivement dominés par la fonction technique mais se concentrent sur l'innovation.

### *1.1.1.3 Aujourd'hui l'économie de l'environnement*

L'économie d'environnement et d'offre qui est apparue au début des années 1980 ajoute à l'économie de marché le développement de fortes perturbations dans l'environnement des entreprises.

L'évolution technologique et économique s'accélère et se diversifie encore plus. Les crises, ruptures et mutations font désormais partie du paysage structurel des managers alors confrontés à la difficulté de connaître, d'analyser et de comprendre. En sens inverse, les crises pétrolières, les aléas de la croissance, la montée du chômage rendent les consommateurs plus prudents. Les nouvelles technologies permettent des produits de plus en plus sophistiqués et meilleur marché. La recherche de qualité de vie et la montée de l'individualisme conduisent les consommateurs à délaisser les standards pour acheter "comme ils sentent" ou "comme ils vivent". L'immatériel devient plus important dans la valeur ajoutée des produits et des services.

La concentration, l'internationalisation des entreprises de grande consommation et les systèmes d'information fonctionnant en temps réel à l'échelle mondiale, accélèrent les évolutions des marchés et intensifient la concurrence. De nouveaux marchés naissent de plus en plus rapidement, de nouveaux concurrents apparaissent dans les pays asiatiques et en Europe de l'Est.

La dérégulation et le jeu des monnaies déstabilisent les données concurrentielles, remettant brutalement en cause des positions durement acquises. L'économie se globalise, la mondialisation des marchés, des finances et de l'information étant à l'origine de l'émergence d'acteurs globaux. Les entreprises doivent diffuser leurs produits dès leur conception, sur tous les marchés en même temps. La raréfaction des ressources, la prise en compte de dimensions nouvelles comme l'écologie, l'éthique et le développement durable ainsi que la disparité des attitudes des Etats et des industriels devant ces nouvelles données modifient considérablement les paramètres de la stratégie commerciale.

L'entreprise doit alors réagir juste et vite. Son succès est de plus en plus déterminé par son temps d'accès au marché. Elle doit apprendre à concevoir, produire et vendre à bas prix, au plus près des besoins et des attentes de ses clients.

---

*Crises, ruptures  
et mutations font  
désormais partie  
du paysage  
structurel  
des managers.*

---

### **1.1.2 Les conséquences de ce nouveau rapport de force**

#### *1.1.2.1 Des clients qui veulent désormais être plus que satisfaits*

«Il ne suffit plus de satisfaire les clients. Il faut désormais les enchanter». Cette phrase de Philippe Kotler, professeur de marketing à la Northwestern University de Chicago,

et de Bernard Dubois, professeur de marketing au groupe HEC, montre bien que le client veut être compris dans toutes ses dimensions, et que son niveau d'exigence n'a jamais été aussi élevé.

---

«Il ne suffit plus  
de satisfaire

les clients.

Il faut désormais  
les enchainer».

---

Cette tendance se retrouve de façon caricaturale dans certains slogans publicitaires : "Nous fabriquons le sourire" (Accor), "Vous êtes le patron" (United Airlines), "Créer ce qui vous change la vie" (Vivendi).

En illustration, un article dans le quotidien *Les Echos* du 18 novembre 1998 expose comment le consommateur impose sa loi dans la conception d'emballages.

«Après avoir longtemps offert une seule option pour l'emballage du lait, la société suédoise Tetra Pak en propose désormais sept, de 20 cl à 2 litres. Cette évolution reflète une demande des consommateurs qui exigent des produits qui leur facilitent la vie, compacts et pratiques à ouvrir. Ainsi Maggi a dû, pour ses potages, abandonner le classique format d'un litre au profit d'un petit pot en plastique. Nescafé a choisi des doses individuelles. Les fabricants de détergents et de produit d'hygiène ont lancé, sous la pression des consommateurs, l'emballage rechargeable, ce qui réduit de moitié le poids et le prix du produit.

Pour satisfaire les enfants, Danone a conçu les Danettes à boire, dans des conditionnements adaptés. Pour se différencier, L'Oréal a choisi un tube de rouge à lèvres, qui, en s'ouvrant, déclenche une sensation auditive, en harmonie avec le produit et son image. Certains fabricants de soft drink utilisent des emballages qui dégagent une sensation de froid, en accord avec les attentes des consommateurs. Par exemple, le brasseur anglais Whitebread a choisi une bouteille en aluminium brut. Revlon utilise un étui en carton contenant des micro bulles en plastique propres à introduire une sensation tactile de douceur. Le consommateur veut des emballages en phase avec le produit contenu. Désormais satisfaire ses attentes est devenu une obsession pour les fabricants d'emballage travaillant dans l'univers de la grande consommation.»

#### 1.1.2.2 Des clients de plus en plus difficiles à attirer

La suprématie actuelle des analystes financiers fait que la plupart des entreprises sont aujourd'hui dirigées davantage selon des objectifs de rentabilité à court terme que selon des objectifs stratégiques à moyen ou long terme. Il en résulte parfois que si la rentabilité court terme est peut-être meilleure, la rentabilité long terme et surtout la survie de l'entreprise risquent d'en pâtir. La diminution d'investissement long terme et le changement des politiques commerciales peuvent détourner certains clients.

Or aujourd'hui la concurrence est devenue telle que dans une étude intitulée "L'effet loyauté" (Dunod, 1996), Frederik F. Reicheld estime qu'il est cinq fois plus coûteux d'attirer un nouveau client que de le fidéliser et qu'il peut coûter jusqu'à seize fois

plus d'atteindre avec un nouveau client le niveau de rentabilité d'un client acquis. C'est donc le taux de rétention de la clientèle et non le taux d'attraction qui est essentiel.

Le secteur de la distribution en France fournit quantité d'exemples d'entreprises qui ont su développer leur rentabilité en mettant en place des stratégies adéquates leur procurant croissance et rentabilité. Elles ont certes choisi des voies différentes, par exemple E. Leclerc la voie de l'innovation, Carrefour Promodès celle de l'expansion par couverture des différents segments, mais toutes ont su s'adapter à un environnement en rapide mutation.

### *1.1.2.3 La suprématie du marketing*

En plaçant le client au centre de l'entreprise, le marketing devient la fonction prioritaire et intégratrice de l'entreprise.

Theodore Levitt, professeur à Harvard, a exprimé ainsi le contraste entre vente et marketing : «*La vente se concentre sur les besoins du vendeur ; le marketing sur ceux de l'acheteur. La vente se préoccupe de convertir le produit du vendeur en argent liquide; le marketing, de satisfaire les désirs du client à l'aide du produit et de tout ce qui est associé à sa création, sa distribution, et finalement sa consommation*». A la limite, la prépondérance du marketing pourrait réduire à presque zéro la force commerciale au sens restrictif du terme.

La plupart des entreprises n'ont pas encore atteint ce stade de maturité : beaucoup croient faire du marketing en créant un département du même nom, mais la structure ne suffit pas à créer la fonction, encore moins l'état d'esprit. Beaucoup de salariés d'entreprises visualisent aujourd'hui leur organisation comme pyramidale allant du sommet, la direction générale, aux clients à la base en passant par les employés. Les entreprises qui réussissent à améliorer leur relations clients sont celles qui parviennent à inverser cette perception.

L'animation de l'entreprise est alors réalisée par les clients. Chez Xerox, par exemple, toutes les définitions de fonctions, soit environ 4 000, mettent en évidence dans quelle mesure chaque poste peut avoir une influence sur la clientèle.

---

*En plaçant le client au centre de l'entreprise, le marketing devient la fonction prioritaire et intégratrice de l'entreprise.*

---

### *1.1.2.4 Le marketing créatif*

Les clients n'ont pas toujours pleinement conscience de leurs besoins. On peut en effet distinguer jusqu'à cinq types de besoins :

1. le besoin exprimé : ce que le client dit
2. les besoins réels : ce qu'il veut dire

3. les besoins latents : ce à quoi il ne pense même pas
4. les besoins imaginaires : ce dont il rêverait
5. les besoins profonds : ce qui secrètement le motive

Concentrer les efforts sur les besoins exprimés peut s'avérer improductif car on propose alors une solution sans avoir compris la partie la plus importante du problème. Conséquence de cette non expression du besoin ou désir, les entreprises doivent davantage créer les marchés que s'en servir.

Le marketing créatif, qui imagine et met en place des solutions auxquelles le client n'avait pas songé mais qu'il plébiscite, doit devenir plus important que le marketing réactif, qui consiste à identifier un besoin exprimé et à le satisfaire, et que le marketing anticipatif, qui se concentre sur ce dont le client pourrait avoir besoin dans un avenir proche.

Dans un article de la revue *Fortune* du 5 septembre 1994, intitulé " *Seing the Future First*", Gary Hamel et C.K. Prahalad estiment que les entreprises ne doivent pas se contenter de demander aux clients ce qu'ils veulent :

«*Les clients font rarement preuve d'imagination. Combien d'entre nous auraient, il y a quinze ans, exprimé un désir pour un téléphone mobile, un fax, une photocopieuse à domicile, un lecteur de CD, un ordinateur embarqué de navigation automobile, ou encore une antenne parabolique personnelle.*

---

«*Nous ne servons pas des marchés, nous les créons*»  
*Akio Morita*

---

En choisissant pour slogan "Vous en avez rêvé, Sony l'a fait", Sony exprime une philosophie du marketing créatif. Akio Morita, son fondateur, indique ainsi : «*Nous ne servons pas des marchés, nous les créons*».

#### *1.1.2.5 Le marketing sociétal*

Tout acte de consommation renvoie désormais quasiment à tout l'être du consommateur. Le raccourcissement du délai de fabrication des produits et services, ajouté au fait que la plupart des besoins de base des clients des pays développés sont aujourd'hui satisfaits, ont déplacé la demande des clients dans des sphères de plus en plus reculées de l'imaginaire et du symbole. Chez Evian comme dans beaucoup de centres de distribution ou de magasins, on parle désormais "d'expérience totale" dans l'acte et le moment de l'achat. Les ambiances deviennent fondamentales, jusqu'à la création de fêtes populaires.

Pour lancer la bière Murphy, Heineken organisa la célébration de la Saint-Patrick, fête qui rassemble d'énormes foules à Chicago et à New York. Résultat : depuis 1993, Murphy's a augmenté ses ventes de 40% et plus de la moitié du budget marketing est consacré à organiser cette fête. Depuis la grand-messe du "beaujolais nouveau",

orchestrée par Georges Dubeuf en 1985, les exemples ne manquent pas de célébrations populaires tout droit sorties de l'imagination des spécialistes du marketing pour créer une sensation de fête. En 1987, Kraft Jacob Suchard a ainsi relancé la Fête des Grand-mères autour de sa marque de café, un événement dont d'autres entreprises ont su également tirer parti. Cette fête représente ainsi le troisième plus gros jour de vente d'Interflora.

Dans un autre registre, il apparaît aujourd'hui que le marketing classique sous-estime les conflits entre les désirs des consommateurs, leurs intérêts et le bien être collectif. Par exemple le *fast food* satisfait les désirs des consommateurs pour une nourriture rapide et bon marché mais agit-il dans le sens de leur intérêt à long terme ? Deux critiques lui sont régulièrement adressées par les organismes de défense du consommateur et de l'environnement : l'industrie du fast food propose des produits qui ne sont pas nutritifs ; elle consomme une grande quantité de papiers dans la vente de ses produits. *A contrario* tous les produits de l'entreprise Body Shop sont élaborés sans test animalier et un pourcentage des recettes est versé à des organisations caritatives. Résultat : beaucoup de clients se rendent chez Body Shop parce que cette entreprise et ses clients soutiennent des objectifs sociétaux et collectifs.

### **I.1.3 L'utilisateur comme un client**

L'utilisateur ne peut pas bénéficier de la concurrence de l'offre. Mais toute personne est tour à tour dans sa vie, client et usager. Il en résulte que la même personne souhaite être traitée de la même manière qu'elle soit usager ou client. Elle ne perd rien en tout cas à l'exiger. A cette volonté s'ajoutent deux tendances.

#### *I.1.3.1 Les privatisations et les dérégulations.*

Cette tendance, en diminuant l'espace des monopoles au profit de l'espace concurrentiel, a globalement augmenté le nombre des situations où les personnes se trouvent en situation d'être traitées comme des clients par rapport à celles où elles se trouvent traitées comme des usagers, la situation d'usager devenant donc de moins en moins fréquente.

Les organisations qui sont dans des situations de monopole de fait ne s'y trompent d'ailleurs pas car elles tentent aussi de transposer la plupart des outils et méthodes des entreprises en secteur concurrentiel : esprit marketing, systèmes de qualité totale, questionnaires qualité, politique ressources humaines axées sur la contribution du personnel en fonction de la satisfaction du "client", management par objectif.

Ces tentatives de transposer les outils et méthodes des entreprises en situation concurrentielle renforcent la conviction des usagers selon laquelle ils peuvent aussi être traités comme des clients.

### 1.1.3.2 La possibilité de comparer

L'utilisateur a désormais la possibilité de comparer dans le temps et dans l'espace.

Il peut comparer dans le temps la rentabilité et la qualité d'organisations autrefois en situation de monopole et aujourd'hui en situation de concurrence : un des exemples les plus illustratifs en est la mutation de l'ancienne société Air Inter qui, depuis sa

---

*Depuis sa fusion avec Air France, Air Inter fonctionne comme une compagnie aérienne en situation concurrentielle.*

---

fusion avec Air France, fonctionne comme une compagnie aérienne en situation concurrentielle.

Dans la plupart de ces cas, la mue de ces entreprises vers le secteur concurrentiel a profité globalement au consommateur qui est donc d'autant plus enclin à souhaiter la généralisation de leur privatisation. Si ce n'est pas possible, par exemple dans le cas des services régaliens, il entend cependant être traité comme un client et non comme usager.

Les usagers ont aussi désormais la possibilité de comparer dans l'espace : l'intégration croissante de l'économie française dans l'espace européen, la plus grande transparence de l'information sur la performance économique des différents types d'organisation, transparence renforcée par les nouvelles technologies de l'information, la possibilité de voyager plus facilement et de manière plus économique permettent aux usagers de comparer le fonctionnement et la rentabilité de certains services publics ou entreprises publiques en France et à l'étranger. Le terme de "benchmarking", jusque là réservé au secteur privé, commence à se répandre dans le secteur public.

S'y ajoutent les contraintes de compétitivité internationale des différents pays, des différents ensembles économiques comme des différentes monnaies, ainsi que les critères de convergence des politiques économiques et la possibilité de confier des concessions de service public, désormais à des entreprises étrangères. Tous ces facteurs obligent l'Etat français comme les autres Etats à veiller davantage à la relations coût/qualité de l'offre publique. Les usagers se trouvent là aussi mis dans des conditions semblables à celles des clients.

Pour autant la notion d'utilisateur doit-elle disparaître dans toutes les situations au profit de celle du client ? Est-ce possible ou même souhaitable ?

## 2

### Préservons les différences

**N**ous exprimons tous le souhait d'être traités comme des clients, et même comme des clients-rois dans toutes nos relations d'échanges, qu'elles soient marchandes ou non.

Le terme d'usager semble voué à disparaître de notre vocabulaire comme ses prédécesseurs "assujettis" ou "sujets" qui étaient encore parfois utilisés dans les années 1960. Alors pouvons-nous encore aller à l'encontre de cette idée reçue du "tous clients" et trouver une justification au statut d'usager ?

Quand sommes-nous des usagers ? Pourquoi avons nous besoin des services publics ? Dans quelle mesure les services publics tiennent-ils leurs engagements du point de vue des usagers ? Est-il souhaitable qu'il n'y ait plus que des clients ?

Autant de questions auxquelles nous allons nous efforcer de répondre.

#### **I.2.1 L'usager n'est pas un client comme les autres**

##### *I.2.1.1 Quand sommes-nous des usagers ?*

Littéralement, l'usager est la personne qui dispose d'un droit d'usage. Ce terme est apparu au XV<sup>ème</sup> siècle pour désigner le membre d'une communauté qui possède de manière collective bois et pâtures. A la fin du XVII<sup>ème</sup> siècle, le terme "usager" se restreint au droit d'usage que les habitants d'une commune ont sur les "communaux", biens appartenant alors au domaine privé d'une commune.

Aujourd'hui, dans le vocabulaire courant, le mot désigne toute personne qui utilise un

service public ou le domaine public. Le statut d'usager est donc adopté dès lors que l'activité objet de la relation ou de l'échange a été jugée suffisamment importante pour qu'elle soit exercée ou contrôlée par une collectivité publique.

### *1.2.1.2 Service public, service d'intérêt général et service universel*

Le terme d'usager fait immédiatement référence à la notion de service public en France, à la notion de service d'intérêt général à Bruxelles, voire à la notion de service universel. Mais quelles sont les significations de ces différentes notions ?

#### *Le service public*

La notion de service public recouvre toutes les activités d'intérêt général qui s'exercent sous l'égide des pouvoirs publics et sont soumises de ce fait à un régime juridique particulier. Cette définition très large autorise différents modes d'organisation.

Plus précisément, selon Duguit (1928), relève du service public *« toute activité dont l'accomplissement doit être assuré, réglé et contrôlé par les gouvernants, parce que l'accomplissement de cette activité est indispensable à la réalisation et au développement de l'interdépendance sociale, et qu'elle est de telle nature qu'elle ne peut être réalisée complètement que par la force gouvernante »*.

Aujourd'hui, les activités de service public regroupent un ensemble très vaste et hétérogène de services collectifs réglementés par l'Etat : des services administratifs comme la délivrance des passeports ou l'enregistrement de l'état civil, des services sociaux comme ceux offerts par les hôpitaux, des services industriels et commerciaux comme ceux fournis par EDF, la SNCF ou Vivendi Environnement. Il s'agit de services qui sont aussi bien assurés par des administrations centrales, des établissements publics, des

---

#### *Le service public*

*est une activité.*

*Ce n'est pas*

*une organisation.*

---

régies municipales, que par des entreprises publiques ou privées.

De plus, ces services peuvent être étendus à l'ensemble du territoire comme la télévision publique ou être restreints à une collectivité locale comme la distribution de l'eau.

Le service public est une activité. Ce n'est pas une organisation. Cet aspect de la définition est souvent ignoré dans le langage courant. On dira à tort de SNCF qu'elle est un service

public alors que la notion de service public s'applique non pas à cette entreprise elle-même mais à une part de l'activité de transport ferroviaire dont elle est chargée.

#### *Le service d'intérêt général*

Le terme de service public n'est pas employé dans les textes européens. Il faut donc se reporter à la notion de service d'intérêt général qui est apparue dès le traité de Rome, dans son article 90. Toutefois, cette notion n'est pas définie dans le traité et prend simplement la forme d'une liste d'activités (services portuaires, de radiodiffusion, de

distribution d'électricité...) qui évolue depuis au gré de décisions de la Commission et de la Cour de justice européenne. Ainsi le Conseil européen de juin 1995 souligne la compatibilité de la réalisation du marché intérieur «avec les missions d'intérêt économique général qui s'imposent en Europe, concernant l'aménagement équilibré du territoire, l'égalité de traitement entre les citoyens [...] la qualité et la permanence du service rendu aux consommateurs [...]». Cette notion est consacrée dans l'article 7D du traité d'Amsterdam de juin 1997. Il est rédigé en ces termes : «[...] eu égard à la place qu'occupent les services d'intérêt économique général parmi les valeurs communes de l'Union ainsi qu'au rôle qu'ils jouent dans la promotion de la cohésion sociale et territoriale de l'Union, la Communauté et ses Etats membres [...] veillent à ce que ces services fonctionnent sur la base de principes et dans des conditions qui leur permettent d'accomplir leur missions».

---

*Les services d'intérêt général jouent un rôle dans la promotion de la cohésion sociale et territoriale de l'Union.*

---

#### *Le service universel*

La formule de service universel est apparue dans les prescriptions européennes en 1987 à partir des réglementations du secteur des communications. Empruntée au droit américain, cette notion regroupe les services de base pour lesquels un droit d'accès par tous les citoyens est jugé indispensable. Elle correspond à une tarification à prix abordable de prestations essentielles dont le contenu est révisable périodiquement pour tenir compte de l'évolution sociale et du progrès technique.

Dans le domaine des télécommunications, la notion de service universel repose sur trois principes :

- l'universalité qui doit permettre l'accès de tous les usagers à des conditions abordables,
- l'égalité qui garantit aux usagers l'accès aux services de télécommunication indépendamment de leur situation géographique,
- la continuité qui garantit une offre de service ininterrompue.

Le caractère universel d'un service ne doit pas conduire à le confondre avec un service public. Et réciproquement, un service public peut ne pas être universel. Par exemple, la distribution de gaz naturel en France n'est pas un service universel puisqu'il ne répond pas au principe d'égalité des citoyens sur le plan géographique.

#### *1.2.1.3 Une classification des services publics*

Pour distinguer les différents services publics, nous avons repris la classification économique proposée par F. Levêque (1998). Quatre variables sont utilisées : la catégorie du bien (collectif pur ou privé), le type de consommation (forcée ou facultative), le mode d'accès (gratuit ou payant) ainsi que son financement (par l'impôt,

par les recettes perçues auprès des usagers, ou par la formule mixte de l'accès payant mais subventionné).

Cette classification est illustrée d'une liste non exhaustive d'exemples de services publics. Le tableau qui suit fait notamment apparaître que, contrairement à une idée souvent répandue, il n'existe pas une correspondance stricte entre services publics et biens collectifs purs. Nous distinguons les services non-marchands qui correspondent aux biens collectifs purs. Leur accès est gratuit. Leur production est financée par des fonds publics alimentés par l'impôt. Une caractéristique principale est alors que leur usage s'impose à tous. L'utilisateur qui n'est pas satisfait des services proposés n'a alors d'autre choix que de quitter la commune ou le pays dans lequel il réside.

A l'opposé se trouvent les services publics marchands. Leur consommation est facultative et les charges doivent couvrir la totalité du coût de fourniture des services. Ces services font l'objet de mesures de libéralisation, que nous aborderons ultérieurement, pour introduire une concurrence afin de mieux servir les usagers. L'utilisateur peut donc avoir le choix de son prestataire.

Entre ces deux positions, se concentrent plusieurs types intermédiaires de services publics. Ils sont délimités par trois frontières que l'Etat a le pouvoir de déplacer. L'Etat peut décider de rendre gratuit l'accès à certains biens. C'est par exemple l'accès à l'école, dans un musée ou sur une autoroute. L'Etat peut décider de subventionner en partie des biens d'accès payant. C'est le cas des transports collectifs parisiens et des cantines scolaires ou piscines municipales qui sont subventionnées en partie par les collectivités locales. Enfin, l'Etat peut décider d'imposer la consommation de certains biens. C'est le cas de l'école ou des vaccinations. Cette classification illustre notamment la diversité des situations rencontrées au quotidien par les usagers.

### Classification économique des services publics

Mode de financement	Par les recettes perçues auprès des usagers		Mixte			Par l'impôt						
Mode d'accès	Payant					Gratuit						
Type de consommation	Facultative						Forcée					
Nature du bien	Bien privé								Bien collectif pur			
Exemples de services publics	Electricité	Téléphone	Transports urbains	Cantines scolaires	Piscines municipales	Minitel	Musées	Ecoles	Vaccinations	Défense nationale	Eclairage des rues	Signalisation routières

### *1.2.1.4 Pourquoi des services publics ?*

“Services publics” à Paris, “services d'intérêt général” à Bruxelles, ces deux notions visent à répondre à un même objectif de justice sociale. Il s'agit de garantir à chaque citoyen l'accès à un ensemble de biens et services jugés fondamentaux, dans des conditions d'égalité, c'est-à-dire quels que soient le revenu et le lieu d'habitation. Quelles sont les valeurs essentielles auxquelles contribue le service public ?

- Solidarité : le service public est l'expression d'un souci de solidarité. Les missions de service public contribuent à la réduction d'inégalités liées aux revenus ou à des handicaps.
- Efficacité : il s'agit de combler les défaillances du marché. La présence de certains services dans les secteurs des transports, de l'énergie, et de la communication dans les régions à faible densité de population contribuent au maintien d'activités économiques hors des grandes agglomérations. Ces services participent ainsi à rendre l'aménagement du territoire plus efficace.
- Cohésion : au-delà de la stricte lutte contre l'exclusion, les services publics contribuent également à maintenir une cohésion sociale et à développer le sentiment d'appartenance à une communauté.

### *1.2.1.5 Le maintien du service public, c'est le maintien des usagers*

La notion du service public est très présente dans la société française, et nous pouvons ajouter qu'elle est également bien ancrée dans la tradition française. Et si la France n'est pas la seule à avoir mis en avant cette valeur en Europe, peut-être l'a-t-elle fait plus systématiquement que d'autres. La conception même du service public impose alors de parler d'usagers plutôt que de clients. Face à un devoir d'Etat, nous identifions les droits et devoirs du citoyen. Un de ces droits est d'être traité dans sa relation aux

---

*Un des droits du citoyen est d'être traité dans sa relation aux services publics “comme un client”, mais ce n'est pas un client pour autant.*

---

services publics “comme un client”, mais ce n'est pas un client pour autant.

Aussi tant que les valeurs développées par les services publics – solidarité, efficacité, cohésion – garderont du sens pour nos sociétés, nous conserverons le statut spécifique de l'usager.

## **1.2.2 L'usager, client en devenir**

Toutefois, petit à petit l'usager “se transforme en client”. C'est le cas lorsque nous mesurons un taux de satisfaction des usagers vis-à-vis des services proposés comme dans le secteur privé. C'est aussi le cas lorsqu'il s'agit de faire évoluer les modes

d'organisation pour introduire des notions de concurrence dans le but de mieux servir les consommateurs.

### *1.2.2.1 Usagers, clients : une même exigence, être satisfaits*

Pour objectiver un état des lieux du niveau de satisfaction des usagers, nous nous sommes appuyés sur une enquête conduite par l'institut Init-Satisfaction auprès d'un échantillon de mille personnes en France au cours du mois de février 2002. Cet institut a cherché à mesurer si les Français sont satisfaits des services publics.

Au cours de cette enquête, seize services publics ont été retenus : l'ANPE, les ASSE-DIC, les transports urbains de bus, la caisse d'allocation familiale, les centres des impôts, EDF, Gaz de France, la gendarmerie, les mairies, la Poste, les métros, la police, les préfectures, la sécurité sociale, la SNCF et le trésor public. Ces services ont été analysés à travers les deux questions suivantes :

---

*Plus d'un Français sur deux a fréquenté un bureau de poste au cours de l'année passée.*

---

- Etes vous entré en contact avec ou avez vous utilisé au cours des douze derniers mois tel service public ?
- Comment jugez-vous la qualité du service qui vous a été rendu à cette occasion : excellent, très bon, bon, moyen, mauvais, sans opinion ?

#### *Le taux de fréquentation des services publics*

L'analyse de la fréquentation de ces seize services publics, au cours des douze derniers mois, fait ressortir les taux d'usagers de chaque service. Il apparaît ainsi que plus d'un Français sur deux a fréquenté un bureau de poste au cours de l'année passée, alors que seul un sur dix environ a eu une relation avec la police ou la gendarmerie.

#### *Le taux de satisfaction global des usagers*

L'analyse du taux de satisfaction global fait apparaître un tiercé de tête et un tiercé de queue présentés ici.

#### **Taux de satisfaction des usagers des services publics**

Service	Taux de satisfaction des usagers
Gaz de France	88.7 %
Les mairies	87.0 %
EDF	85.2 %
ANPE	65.4 %
Police	63.0 %
Sécurité sociale	59.5 %

*Le taux de satisfaction global des clients*

Une étude semblable auprès des clients des grandes entreprises françaises du secteur privé permet de constituer une sorte de référence de cette mesure. Une comparaison est présentée ci-dessous.

Elle fait apparaître que les clients français semblent mieux satisfaits que ne le sont les usagers français.

**Comparaison des taux de satisfaction clients et usagers**

Performances	Clients	Usagers
La meilleure	94 %	89 %
La moyenne	78 %	72 %
La moins bonne	68 %	59 %

*Un résultat surprenant*

Une lecture de premier degré du résultat de cette enquête peut surprendre. Peu importe la classification de ces différents services publics, il faut avant tout retenir que 72 % des usagers des services publics sont satisfaits de la qualité de service proposée. La surprise vient de ce qu'il est plutôt convenu d'associer une image négative aux principales institutions qui produisent les missions de service public en France. Bien évidemment, il existe un écart entre une mesure d'image globale par sondage auprès de la population et une mesure de satisfaction plus concrète sur la qualité perçue des services rendus.

Mais cette enquête illustre bien qu'au delà du lieu commun, la qualité des prestations offertes par les services publics en France est globalement bonne. La différence de perception moyenne entre les services publics et le secteur privé est relativement faible au regard des différences de modes de

production qui existent. Il s'agit par exemple des modalités de gestion des personnels mais aussi des possibilités de segmentation, voire de sélection des clients et également de fidélisation, utilisées dans le secteur concurrentiel et ne peuvent l'être dans les services publics.

---

*72 % des usagers  
sont satisfaits,  
tous services  
publics confondus.*

---

*1.2.2.2 Le développement de la concurrence**Le processus de libéralisation*

Depuis environ vingt ans, un processus de libéralisation est engagé sous l'effet de plusieurs facteurs.

Le premier est le déferlement d'une vague néo-libérale partie des Etats Unis à la fin des années 1970 et relayée fortement en Europe par la Grande Bretagne dans les années 1980. Le trait principal des réformes engagées dans ces deux pays est alors de

soumettre les services publics à la concurrence, y compris, parfois, certains services publics non marchands.

Le second est le développement de progrès technologiques qui ont bouleversé les conditions de fonctionnement de certains monopoles naturels. Du fait de la multiplication des flux matériels et immatériels à l'échelle du globe, une logique de réseaux mondiaux s'est imposée. Elle dépasse la logique essentiellement territoriale de l'Etat et des entreprises publiques nationales. Cette évolution a été particulièrement nette dans les télécommunications.

Enfin, le troisième facteur est l'achèvement du marché intérieur européen. D'une part, la Commission européenne a fait sien le postulat de supériorité des mécanismes du marché. D'autre part, la Commission a considéré que le mode d'organisation des services d'intérêt général en monopoles constituait un obstacle majeur à l'achèvement du marché intérieur *«du fait qu'il repose sur une division du marché selon des frontières nationales. Il est a priori incompatible avec les règles communautaires de la concurrence [...] Il s'agit donc d'une structure qui a tendance à favoriser les abus de position dominante. Elle restreint ainsi la libre prestation des services et la libre circulation des marchandises. Elle s'accompagne en outre souvent de discriminations fondées sur la nationalité»* (22ème rapport sur la politique de la concurrence de la Commission européenne).

#### *Un levier de transformation*

Incontestablement, il apparaît que le véritable levier de la transformation de l'utilisateur semble être la mise en concurrence. C'est le choix de nombreux pays qui, confiant au marché le rôle de réguler des secteurs entiers de l'économie, attendent de cette concurrence un meilleur service rendu aux clients.

Cette méthode a effectivement été appliquée avec succès ces vingt dernières années, principalement dans les secteurs du transport aérien et de la téléphonie. Elle a également été appliquée avec un succès plus relatif dans les secteurs de l'énergie et du transport

---

*Le véritable levier de la transformation de l'utilisateur semble être la mise en concurrence.*

---

ferroviaire. Dans chaque situation, *a priori* toutes différentes, des monopoles publics ou privés ont été brisés. De nombreuses entreprises se sont créées. Les prix ont normalement baissés et la qualité des services aux clients est supposée avoir progressé. Ces évolutions ont été observées dans les secteurs du transport aérien et des télécommunications au cours des premières années, avant qu'un nouveau cycle de concentrations monopolistiques ne démarre... et que les

prix ne recommencent à grimper.

Le levier de la mise en concurrence se révèle alors être un double levier de comparaison tant pour le personnel que pour les clients. Un levier interne qui introduit de la "mortalité" dans les organisations et contraint les personnels à se comparer aux autres.

Un levier externe également, qui permet aux clients de choisir entre des opérateurs alors que dans une situation de monopole, l'unique opérateur est comparé à un idéal à qui l'utilisateur peut donc en demander toujours plus.

Ainsi, chez Air France, ce qui a permis la transition des usagers en clients est incontestablement la concurrence. Mais c'est surtout le résultat d'une mobilisation importante du personnel qui a permis de faire progresser ainsi la compagnie, et notamment la qualité de ses services aux clients.

### *Un bilan contrasté des mesures de libéralisation*

Les développements qui vont suivre n'ont pas la prétention d'être exhaustifs. Ils visent simplement à faire état de certains dysfonctionnements dans la prestation de service aux usagers, consécutifs à la mise en œuvre de la libéralisation. Nous illustrons ces propos par l'observation des secteurs des télécommunications et de l'électricité en Grande-Bretagne et en Suède, deux pays pionniers dans les actions de libéralisation en Europe.

- Les télécommunications

L'ouverture à la concurrence a permis l'accès de nouveaux entrants au marché des télécommunications, et en particulier à celui de la téléphonie mobile. On constate toutefois que les opérateurs historiques demeurent le plus souvent dominants (en 2000, British Telecom conservait 60 % du marché en Grande Bretagne et Téliia en conservait 71 % en 1997). Dans les deux pays, les tarifs des communications ont réellement baissé sous la pression de la concurrence et la qualité des services rendus aux clients a progressé.

En Suède, il ressort d'une enquête de l'autorité régulatrice datant de 1998, que l'évolution des tarifs a très nettement avantagé les clients dont le volume de trafic est élevé, c'est à dire les entreprises. En outre la baisse des prix a surtout bénéficié aux clients des zones denses et urbanisées. Ainsi les habitants des zones les moins urbanisées paient aujourd'hui des tarifs plus élevés.

- L'électricité

Dans ce domaine encore les prix ont baissé en termes réels. En Grande-Bretagne, la baisse enregistrée entre 1990 et 2000 est de 26 % pour les prix industriels et de 19 % pour les prix domestiques. Il faut toutefois noter que les industriels n'ont investi dans le renouvellement de leur réseaux électriques que la moitié de ce que le gouvernement avait anticipé et ont plutôt préféré diversifier leurs activités dans le gaz, les télécommunications et l'eau. De plus, il est apparu que la plupart des industriels ont dissimulé l'état réel de leurs ressources au régulateur, conduisant ainsi à privilégier les actionnaires au détriment de leurs usagers. Ce phénomène mis à jour avait conduit le *Financial Times* à titrer le 14 janvier 1994 " *Comment distribuer des montagnes d'argent ?*".

En Suède, le fait majeur de la libéralisation de ce marché est l'apparition de coupures de courant. Ainsi le 11 mars 2001, le réseau de distribution de la partie nord-ouest de Stockholm a totalement privé d'électricité pendant deux jours 50 000 habitants et de nombreuses entreprises. Une enquête a mis en évidence un défaut d'entretien du réseau électrique.

### *1.2.2.3 La régulation*

Un des principes du libéralisme est de confier au marché le soin de réguler l'ensemble de la production des biens et services pour garantir les prix et la qualité des prestations. Les exemples repris pour illustrer le paragraphe précédent rappellent combien il est important de rester vigilant sur le sujet de la qualité des services offerts.

Alors comment éviter que les forces du marché ne se concentrent que sur le court terme au détriment du long terme comme ce fut le cas des producteurs d'électricité en Californie ? Comment éviter la reconstruction de monopoles privés comme cela se produit dans le transport aérien, et bientôt peut-être dans les télécommunications et l'énergie ?

#### *Accompagner la libéralisation*

L'institution d'autorités régulatrices se justifie non seulement par le fait que le marché est incapable de se réguler seul, mais aussi par la nécessité de garantir que la libéralisation ne mette en cause des services d'intérêt général au profit d'intérêts trop particuliers. A l'encontre des idées reçues, nous avons fait ce constat principalement lors de nos visites des pays pionniers du libéralisme que sont les Etats-Unis, la Grande-Bretagne et la Suède. Ainsi, plus un Etat confie de secteurs d'activité au marché, plus il est utile d'installer des autorités de régulation fortes.

Les missions alors attribuées aux autorités régulatrices sont les suivantes :

- contrôler l'activité des opérateurs,
- assurer le respect des missions d'intérêt général et des règles de concurrence,
- contrôler les tarifs et la qualité de service,
- assurer la protection des usagers,
- veiller à l'attribution des financements publics liés aux missions d'intérêt général.

Il reste alors à régler les modalités du contrôle auquel les instances de régulation doivent être soumises. En effet, si ces instances doivent indiscutablement être indépendantes, il est plus que souhaitable de prévoir les modalités selon lesquelles les régulateurs rendent compte aux autorités politiques de leur activité et des conditions dans lesquelles ils respectent les textes législatifs en vigueur. Ainsi au Pays-Bas, le médiateur de la République est directement rattaché au Parlement devant lequel il rend compte annuellement de son action.

Reste également la délicate question des relations entre régulateurs nationaux au sein de l'Union. Pour le moment, des coopérations informelles se mettent en place. Toutefois,

à terme, nous risquons d'être confrontés à des difficultés liées à l'absence d'autorité susceptible d'arbitrer les conflits entre régulateurs nationaux alors que des conflits transfrontaliers entre opérateurs peuvent se développer et que la défense des consommateurs – usagers se construit à un niveau européen sous l'impulsion du Comité des consommateurs, comité consultatif de la Commission.

#### *1.2.2.4 La médiation publique*

Chaque pays européen s'est aujourd'hui doté d'un médiateur national pour jouer un rôle de régulation du secteur public et défendre non seulement les droits du citoyen mais également contribuer à développer la qualité des services offerts aux usagers.

Ainsi, en France, la loi de 1973 prévoit dans son article premier : *«un Médiateur de la République, autorité indépendante, reçoit [...] les réclamations concernant, dans leurs relations avec les administrés, le fonctionnement des administrations de l'État, des collectivités publiques territoriales, des établissements publics et de tout autre organisme investi d'une mission de service public».*

Le Médiateur de la République exerce alors deux missions étroitement complémentaires :

- il traite les réclamations individuelles qui lui sont présentées par les administrés,
- il propose des réformes soit de son propre chef, soit en se fondant sur une réclamation, pour remédier au mauvais fonctionnement de certains services publics administratifs, ainsi qu'à l'inadaptation ou à l'iniquité de textes législatifs ou réglementaires.

Cette régulation-médiation constitue de fait un maillon important du cycle de progression des services publics.

---

*Chaque pays européen s'est aujourd'hui doté d'un médiateur national pour jouer un rôle de régulation du secteur public.*

---

#### *1.2.2.5 Une médiation élargie*

En dehors des services publics et des services universels, il peut être utile de développer la régulation pour aller plus loin que de garantir le simple respect des règles de concurrence comme cela est assuré aujourd'hui. Ainsi il pourrait être opportun de contrôler la qualité des services et d'assurer une protection des clients en dehors du champ usuel d'intervention de l'Etat.

L'enjeu serait alors de préserver le service au client quand il peut apparaître un déséquilibre trop fort dans sa relation avec le fournisseur. Il existe ainsi, dans la relation d'un client à une banque ou à une compagnie d'assurance, un déséquilibre croissant entre le vocabulaire contractuel utilisé par l'entreprise et les capacités de compréhension effective des clients.

Aussi, ce concept se développe en Grande Bretagne où le gouvernement a nommé des médiateurs par secteurs d'activités. Ils imposent quelques principes, mesurent leur

---

*L'enjeu serait alors  
de préserver le service  
au client quand  
il peut apparaître  
un déséquilibre trop fort  
dans sa relation  
avec le fournisseur.*

---

réalisation et sanctionnent si nécessaire. Par exemple, le médiateur du secteur bancaire a imposé des délais de réponse aux réclamations des clients, imposé de faire de la publicité sur les modalités de réclamations et publie régulièrement une étude comparative des différentes banques du pays. Il en ressort des clients plus forts et mieux entendus.

### **1.2.3 Mieux satisfaire dans un système régulé**

Les notions d'usagers et de clients s'adressent donc simultanément à chacun d'entre nous au travers de nos activités quotidiennes. Notre statut d'utilisateur est réservé à nos relations avec les activités placées sous l'égide de l'Etat. Notre position de client est affectée à nos relations marchandes. Il ne peut et il ne doit y avoir de confusion des rôles.

Au-delà des clichés, les situations vécues démontrent simplement qu'il reste des progrès importants à réaliser pour mieux servir. Et l'Etat peut y contribuer.

La position de monopole de certains producteurs de services publics constitue assez souvent un handicap pour bien servir les usagers. Il devient alors nécessaire de surmonter ou de contourner ce handicap tout en préservant les spécificités de l'institution.

La mise en concurrence de certaines activités de services public constitue assurément un levier pour faire évoluer ces systèmes afin de produire un meilleur service aux usagers. Il importe alors de savoir tirer parti objectivement des expériences réussies et des échecs observés dans les mises en œuvre de libéralisation pour trouver les meilleures voies de progression. La libéralisation ne peut être considérée comme la panacée : elle permet certes de baisser les prix, de mieux considérer et servir les usagers, mais cela peut mettre en danger la qualité même du produit objet de la transaction.

C'est alors que le rôle de régulation des marchés prend toute son importance. Il est le seul levier, dans un monde libéralisé, à disposition de l'Etat et donc des citoyens pour garantir le respect de quelques principes essentiels. Cette mission est clairement une mission d'intérêt général.

Aussi, au delà des techniques pratiques exposées en deuxième partie de ce rapport, pour faire progresser la relation client, il convient de mettre en place des instances de régulation de façon à préserver les intérêts de long terme des citoyens, à favoriser l'écoute des clients et à garantir le jeu loyal de la concurrence.

## DEUXIEME PARTIE

# **Clients / Usagers**

## **Comment les satisfaire ?**



# 1

## Des outils pour tous

**P**our répondre aux exigences de plus en plus fortes auxquelles elles sont soumises, les entreprises et administrations ont cherché à développer et à améliorer leurs relations avec leurs clients et usagers. Elles le font en adaptant leur offre. Elles le font également grâce à de nouveaux outils aujourd'hui à leur disposition. En réalité, elles utilisent toutes les mêmes leviers. Dans les entreprises, comme dans les administrations, en France, comme à l'étranger, les mêmes "recettes" sont appliquées, avec plus ou moins de bonheur, pour s'assurer de la satisfaction des clients ou usagers. L'uniformisation de la relation client est en marche, pas par les idées, mais par les outils. Encore faut-il savoir s'en servir!

---

*L'uniformisation de la relation client est en marche, pas par les idées, mais par les outils.*

---

### II.1.1 Une offre améliorée

#### II.1.1.1 Le produit

La grande compétition engagée aujourd'hui sur les marchés pousse à un travail constant sur l'offre. Pour satisfaire leurs clients ou usagers, entreprises et administrations travaillent d'abord sur leur cœur de prestation. Les premières sont devenues des professionnelles du marketing et le mouvement gagne les secondes.

A Stockholm, par exemple, l'hôpital de Danderyds s'est doté d'un Directeur du Marketing dont la tâche est d'assurer et de développer la coopération avec d'autres "fournisseurs"

de soins médicaux, de participer au dialogue avec le niveau politique et de trouver des recettes nouvelles pour satisfaire et attirer les "clients".

Les réussites sont très vite copiées et la compétition s'engage sur de nouveaux terrains. Mais heureusement, il reste encore de la place pour l'innovation. Les avantages acquis sont sans doute de courte durée, mais ils permettent aux entreprises innovantes de créer la tendance plutôt que de la suivre et d'associer leur nom à ces innovations dans l'esprit du public. De ce point de vue, la banque Santander en Espagne a réussi un joli "coup" marketing qui a assuré son développement. Elle a été la première à offrir des comptes rémunérés à 11%. Elle a ainsi doublé son nombre de clients en moins de 6 mois avant que la concurrence ne commence à réagir. Et même si aujourd'hui son offre n'a plus une telle attractivité, elle a gardé dans l'esprit des consommateurs cette image de banque offrant des services très compétitifs.

Autre exemple, aux Pays-Bas, de nouveaux entrants sur le marché de la commercialisation de l'énergie ont proposé une offre d'énergie verte qu'il est possible de vendre jusqu'au client particulier depuis le 1er juillet 2001. Nuon, distributeur d'électricité néerlandais, par exemple s'est construit une image sur ce créneau. 800 000 clients achètent aujourd'hui de l'énergie verte aux Pays-Bas. Il existe même pour ce produit des incitations financières de la part du gouvernement. Mais rien n'est acquis : les ressources sont limitées pour cette énergie et des polémiques s'installent. L'hydraulique n'est plus aujourd'hui subventionnée ni facteur d'éligibilité car les installations sont considérées comme déjà amorties. Le gouvernement s'interroge : peut-on subventionner des énergies vertes venant de l'étranger sans réciprocité ? L'énergie produite à partir des déchets organiques est-elle verte ?

Pour survivre, les entreprises doivent donc constamment adapter leur offre. Elles savent généralement bien le faire – ou alors elles sortent du marché. Pour toutes, le conseil est simple : inventez! innovez! Certains l'ont bien compris : malgré ses difficultés

---

*Le conseil est simple :  
inventez ! Innovez !*

---

actuelles, Nortel, équipementier de télécommunication canadien, a choisi de ne pas diminuer son niveau de recherche et développement. Ses choix de recherche sont directement influencés par les besoins des clients. Chaque client devient à la fois un partenaire et un faire-valoir des

technologies du groupe. Une équipe de chercheurs est par ailleurs spécifiquement chargée de travailler sur les ruptures technologiques pour garder constamment une ouverture à de nouveaux produits et les réaliser le plus rapidement possible. Les administrations sont elles aussi concernées par cette course à l'innovation, même si pour les moins performantes, la sanction est moins sévère ou, *a minima*, moins immédiate. Il existe d'ailleurs des réseaux de coopération entre administrations de différents pays pour s'échanger les bonnes pratiques. Dans tous les cas, cette concurrence ou émulation internationale sur l'offre se fait au bénéfice des clients et usagers.

### II.1.1.2 Autour du produit, le service

Toujours dans une optique d'amélioration de l'offre, la notion de services s'est rapprochée de la notion de produits. Aujourd'hui, on achète une voiture avec un crédit et un contrat Service Après Vente. La SNCF vend un billet de train avec prise des bagages à domicile accompagné d'une location de voiture et d'une nuit d'hôtel. Aux Pays-Bas, TotalFinaElf développe le "Shop Convenient Store". Outre la propreté et la qualité de leur accueil, les nouvelles stations soignent leur attractivité, l'achalandage de leurs boutiques et leur capacité à répondre à un besoin de dernière minute. Elles ne proposent plus un simple lubrifiant, mais un commerce ouvert jusqu'à 22h. Pour Jean-Pierre Piollat, Directeur du Marketing Stratégique de Gaz de France, *«autour du produit se développent comme des pétales d'une marguerite, l'offre de toute une série de services»*.

---

*«Autour du produit  
se développent  
comme des pétales  
d'une marguerite,  
l'offre de toute  
une série de services»  
Jean-Pierre Piollat*

---

Les études marketing et l'expérience permettent de mieux cerner les nouveaux types de besoin. Toutefois, la recette ne fonctionne pas systématiquement. Le service de nettoyage à sec dans les stations service a par exemple été un échec.

Rares donc sont les entreprises qui ne vendent plus qu'un simple produit. On vend d'ailleurs de plus en plus les produits à prix coûtant pour faire la marge sur les services. Nederlandse Spoorwagen, le transporteur ferroviaire néerlandais, vend un service d'envoi de messages SMS pour informer ses clients, via leurs téléphones portables, des perturbations de trafic. La stratégie de Posten, opérateur de services postaux suédois, est de combiner les services physiques et les services électroniques pour créer de nouveaux services à valeur ajoutée. Par exemple, l'entreprise propose de scanner des courriers et de les transmettre ensuite directement par mail à leur destinataire.

Pour satisfaire clients et usagers, il faut être capable aujourd'hui d'offrir une gamme de services complémentaires à son cœur de prestation. Les offres globales émergent et déplacent le champ de la concurrence. Ainsi, face à la libéralisation du marché de l'énergie et à ses pertes de marché sur son activité d'origine, Centrica (ex British Gas) a beaucoup diversifié son offre. D'abord du gaz vers l'électricité, puis la vente de cartes de crédit, les services financiers, l'assurance et la banque. L'entreprise s'est ensuite tournée vers le marché du téléphone puis de l'assistance automobile. Pour chaque dépense avec sa carte de crédit, elle offre des points qui permettent d'obtenir des réductions sur sa facture de gaz. Il s'agit de comprendre les clients, ce qui les motive, ce qu'ils voudront dans le futur.

On ne séduit plus un client avec un simple produit. Il faut être capable de lui proposer une palette de produits et services. Centrica estime que son activité est de

“rendre la vie plus confortable”. Sa signature publicitaire est : “ *Taking care of the essentials*”. Les stratégies de diversification ne sont pas pour autant systématiquement gagnantes. Posten, en Suède, a choisi de se séparer de ses activités bancaires, estimant qu’elles étaient trop éloignées de son cœur de métier.

L’offre de services s’étouffe. Elle s’effectue en partenariats. Siemens s’associe avec SFR. Gaz de France avec la Société générale. Chacun des partenaires fait bénéficier les autres de son fichier client. Les réseaux fusionnent par synergie des ressources et complémentarité des cibles. La marge diminue, mais cela permet l’accès à de nouveaux clients par l’utilisation du fichier clients du partenaire. C’est le *cross marketing*. La compagnie aérienne SAS par exemple sait qu’elle n’est pas une grande compagnie intercontinentale. Le faible nombre d’habitants en Scandinavie (18 millions) nécessite des partenariats avec d’autres compagnies aériennes. L’entreprise s’est donc associée à d’autres, et notamment Lufthansa, au sein de Star Alliance. Ces partenariats peuvent même associer public et privé. Il existe des coopérations dans la production, la conception et la livraison de produits. Ainsi au ministère du Patrimoine canadien, les chercheurs ont appris à travailler avec des maisons d’éditions privées pour mieux mettre en valeur le fruit de leurs études. Le livre “*Inouits, Peuple du Nord*” qui a connu un grand succès littéraire et a été traduit en sept langues illustre les avantages de ce type de coopération.

Au delà du service, Joseph Pine, dans “*The Experience Economy*”, décrit comment, selon lui, les sociétés occidentales sont passées d’une société de production à une société de services pour évoluer ensuite vers une société d’expériences. C’est sur cette nouvelle valeur d’expérience que les frères Costes ont par exemple établi leur réussite (Café Beaubourg, Hôtel Coste...). Le client n’est plus seulement consommateur d’un produit ou d’un service : il vit un instant, une expérience. C’est sur cette idée aussi que s’est appuyé Renault pour lancer l’Espace, le Conseil Général de la Vienne pour ouvrir le Futuroscope, ou la RENFE quand elle transforme ses gares en centres

---

*Chez Air France on ne parle plus de 17 millions de passagers mais de 2,5 millions de clients.*

---

d’affaires et de loisirs en Espagne. On ne vend plus seulement un produit, on vend ou on rend un service, et même beaucoup plus.

Au travers de leurs offres, les entreprises cherchent en effet de plus en plus à retenir leurs clients, à les fidéliser. Le marketing produit (autrement dit de l’offre) est à compléter par un marketing client. Dans

une économie de surabondance de l’offre, une entreprise ne doit plus raisonner en chiffre d’affaire mais en valeur client. Air France par exemple, ne parle plus de 17 millions de passagers mais de 2,5 millions de clients. Il devient inutile de dépenser beaucoup pour faire venir des clients occasionnels : mieux vaut fidéliser ses meilleurs clients, qui sont regroupés dans un “club” à entretenir par des avantages octroyés aux

détenteurs par exemple de cartes de fidélité. De plus, l'analyse fine de leur consommation (paniers d'achat) permet de mesurer quels produits se vendent facilement sans besoin de baisser les prix. On retrouve l'exemple avec les Miles d'Air France ou le Club Avantage du Crédit Lyonnais. Encore faut-il que ces "clubs" apportent réellement des services supplémentaires, comme le rappellent les associations de consommateurs.

Le raisonnement peut s'appliquer aussi aux administrations. L'Université de Nancy considère par exemple ses étudiants comme ses clients. L'objectif n'est plus seulement de distribuer un savoir, mais de répondre au besoin des clients-étudiants. En filière économique notamment, les étudiants sont interrogés tous les ans sur leur projet professionnel et les programmes et contacts avec les entreprises évoluent en fonction de leurs choix.

D'ailleurs plus l'offre est complète, moins la différenciation se fera sur le seul prix, et les entreprises retiennent le client par un système de fidélisation personnalisée en lui vendant des services parfaitement adaptés à ses attentes. Renault par exemple, proposera bientôt une très grande personnalisation des voitures :

nombreuses options et possibilité de suivre la construction de sa voiture sur la chaîne de montage par web cam. Pour certains, il faut même savoir donner pour ensuite recevoir. C'est ce que fait Microsoft quand il met

---

*Les attentes des usagers  
sont souvent illimitées.*

---

gratuitement à disposition un *operating system* sur les ordinateurs neufs. Et les clients fidèles sont souvent les meilleurs commerciaux. Quand les fax se développent, les propriétaires de fax engagent ceux qui n'en ont pas à en acheter. Le monde devient interactif.

Pour les administrations toutefois, il est souvent difficile d'obtenir une réelle satisfaction des usagers. Comme on nous l'a dit à l'accueil de l'hôtel de Ville à Paris, « *une importante partie des plaintes des usagers est injustifiée car on nous demande bien souvent tout et n'importe quoi!* ». Quand il n'existe pas de comparaison possible entre prestataires ou pas de contrepartie financière directe au service rendu, les attentes des usagers sont souvent illimitées. Pour y remédier, on peut à nouveau s'inspirer de techniques marketing, comme le fait la STCUM à Montréal pour les transports urbains. L'entreprise estime que son premier objectif est de rapprocher le service attendu (et souvent sans limite) de ses clients, du service voulu (et réalisable) par l'entreprise. C'est la "stratégie Mac Donald" : Mac Donald ne cherche pas à offrir la meilleure nourriture mais à en proposer un certain type selon un standard et avec un service connus par le public. Les clients sont satisfaits car ils trouvent ce qu'ils sont venus chercher, ce qu'on leur a promis.

La STCUM mesure donc les attentes de ses clients puis construit à partir d'elles un service voulu. C'est sur ce service qu'elle communique largement, tant en interne qu'en externe, et sur sa capacité à le réaliser. Ainsi, sur une ligne de bus, des actions ont permis de faire progresser la ponctualité de 6 %. La mesure de la satisfaction des

clients au cours de la mise en œuvre des actions a mis en évidence un gain de 1% de satisfaction des clients. Après une campagne de communication auprès des clients de la ligne, la mesure de satisfaction a gagné 10 %.

Les exigences des clients et usagers poussent donc entreprises et administrations à travailler leur offre pour mieux les satisfaire et même les fidéliser. Elles ne proposent d'ailleurs pas seulement une offre, mais aussi une image.

### *II.1.1.3 Autour du service, l'image*

Pour séduire les clients, les entreprises se différencient aussi par leurs marques. Elles sont une des valeurs de l'entreprise, une arme dans la compétition. London Electricity, après avoir contribué au lancement de Virgin Energy avec l'entreprise de Richard Brandson, en est devenue propriétaire. L'entreprise possède aujourd'hui et pour des raisons historiques trois marques pour vendre de l'électricité London Electricity, Sweb et

---

*Une offre est un contrat de valeurs que l'entreprise passe avec l'ensemble des citoyens. Certains parlent de "marketing éthique".*

---

Virgin Energy. Des trois marques, Virgin est celle qui bénéficie de l'image la plus porteuse et la moins régionale, donc celle appelée à se développer le plus. Une marque est en effet un univers, un référentiel, une garantie. Pour être efficace, chacune doit cependant développer une certaine cohérence, un territoire qui lui soit propre. On ne vend pas n'importe quoi avec la même marque. Ainsi, si Centrica vend du gaz et de l'électricité sous le nom de British Gas en Grande-

Bretagne, elle s'est associée à un partenaire pour développer ses services financiers à travers la "Goldfish Credit Card". De même, elle a racheté la marque Onetel en téléphonie, puis racheté AA pour le dépannage automobile.

Au delà des marques, les entreprises cherchent à se construire une image. Quand nos besoins primaires sont satisfaits, comme le notait Maslow, on devient plus exigeant sur d'autres critères. Consommer ne se fait alors plus à n'importe quel prix. Il existe une notion de valeur de la consommation. S'il existe des failles éthiques, le produit perd de sa valeur. Il devient donc essentiel de connaître les valeurs morales de ses clients pour en tenir compte dans la construction de l'offre et dans sa communication. Une offre est un contrat de valeurs que l'entreprise passe avec l'ensemble des citoyens. Certains parlent de "marketing éthique". C'est le socle que peuvent conserver des entreprises comme EDF ou Gaz de France quand elles se tournent vers un fonctionnement d'entreprises privées. Elles parlent de développement durable, de développement économique maîtrisé, respectueux de l'environnement et des équilibres sociaux. London Electricity a d'ailleurs repris l'exemple de sa maison mère, EDF : prise en compte de l'environnement, agir comme un "respected employer", excellence technique, excellence du service.

Le client doit comprendre qui vous êtes : il faut donc créer et maintenir une cohéren-

ce de la marque qui représente l'entreprise. Ainsi, la signature publicitaire de SAS est "It's Scandinavian" car la compagnie souhaite s'associer aux valeurs scandinaves : respect humain, ouverture au monde, qualité de vie. Il ne faut pas se contenter de dire ce qu'on fait, mais aussi qui on est et quelles sont nos valeurs.

Certains cabinets font même du "rating social". Ce nouveau concept, basé sur le principe du *rating* financier, est également destiné aux investisseurs. L'objectif est de déceler les entreprises centrées sur des valeurs de long terme, ce qui contribue à les rendre adaptables et solides. C'est le "marketing éthique", le contraire d'une logique financière à court terme. Les entreprises privées s'y sont aussi converties. Parfois pour gommer une image négative dans l'opinion publique. Le pétrolier espagnol CEPSA tente ainsi de faire oublier son image de pollueur. Sa fondation d'entreprise parraine des activités culturelles, sportives et sociales. Les "charities" sont même un véritable business aux USA. Si la très chic chaîne de prêt à porter Neimann Marcus est très impliquée dans les activités sociales, la Directrice du magasin de Détroit veille à garantir un retour sur investissement à chaque participation ou don de sa société. Il s'agit principalement de s'assurer que les participants à ces événements s'habillent dans son magasin.

#### *II.1.1.4 Des produits, des services, mais pas à n'importe quel prix!*

Un des autres éléments du *mix marketing* est le prix. Là aussi les entreprises ont trouvé des recettes. L'ensemble des éléments cités précédemment permettent de fixer l'attention des clients sur d'autres critères. Mais pour couper dans les coûts, on trouve aussi de nombreux spécialistes. Sur ce point encore, les relations administrations/usagers convergent vers les relations entreprises/clients. Les notions de qualité et d'efficience s'imposent au secteur public comme au privé.

Pour les anciens secteurs en monopole, la baisse des prix est un des objectifs affichés de la libéralisation des marchés. Selon Gas Natural en Espagne, l'introduction de la concurrence a déplacé les exigences des clients. Ceux-ci peuvent aujourd'hui comparer plusieurs offres, et leurs critères de choix ne sont pas forcément ceux d'hier. Aujourd'hui, leur priorité est avant tout le prix et la qualité de la fourniture d'énergie. La qualité du service et le

---

*Pour les anciens secteurs en monopole, la baisse des prix est un des objectifs affichés de la libéralisation des marchés.*

---

package de services associés à la vente ne viennent que dans un deuxième temps. Dans la première phase de différenciation par le prix, certains clients se montrent d'ailleurs particulièrement exigeants et font jouer la concurrence jusqu'au bout. Par exemple, Carrefour centralise ses besoins d'énergie et les met en ligne sur le web, puis fait jouer les enchères entre les différentes compagnies en compétition.

De la même façon aux Pays-Bas, la libéralisation du marché de l'électricité a d'abord provoqué une guerre des prix. Certains nouveaux entrants ont cherché à jouer sur ce

créneau. EDF par exemple envisageait de racheter une start-up qui avait monté une structure légère avec un marketing agressif : "10% de rabais sur la facture de votre ancien fournisseur" et des réponses rapides aux sollicitations des clients. Les anciens distributeurs ont réagi par des campagnes de publicité massives et ont eux aussi beaucoup diminué leurs prix. Les marges se sont alors effondrées et seuls les nouveaux distributeurs

---

*Les Américains ne sont peut-être pas très exigeants vis à vis de leur Administration, car en contre partie elle ne leur coûte pas cher. En Suède au contraire, le contribuable fortement imposé reçoit des prestations élevées de la part de l'Etat.*

---

adossés à un producteur (où les marges sont restées) ont pu résister.

Cette guerre des prix n'est parfois qu'un effet de court terme. Au delà de la satisfaction du client, ce que recherchent les entreprises c'est avant tout la marge. En Belgique par exemple, après avoir sorti du marché RWE, producteur et distributeur d'électricité allemand, en cassant ses prix, Electrabel ré-augmente aujourd'hui ses tarifs...

Les administrations elles aussi recherchent l'efficiencie et de manière générale, plus les

taux d'imposition sont forts, plus le contribuable est en droit d'attendre des prestations de qualité.

Les Américains ne sont peut-être pas très exigeants vis-à-vis de leur Administration, car en contre partie, elle ne leur coûte pas cher. En Suède au contraire, le contribuable fortement imposé reçoit des prestations élevées de la part de l'Etat : assurance chômage, congé parental, scolarité, santé, services aux personnes âgées... En période de croissance faible et même moyenne, le gouvernement doit maîtriser les dépenses budgétaires. Ainsi en Suède, l'administration centrale est réduite (300 à 400 fonctionnaires au ministère des finances pour 9 millions d'habitants). Les ministères ont un rôle de tutelle sur des Agences publiques nationales dirigées chacune par un Directeur Général qui reçoit tous les ans une lettre de cadrage et un budget. Pour limiter les dépenses publiques, les mesures sont le plus souvent d'inspiration libérale, imitées du modèle des entreprises. Ainsi, le budget de fonctionnement des établissements de santé est proportionnel au nombre de patients traités.

D'autres moyens sont plus originaux. L'entreprise nationale Apotheket AB par exemple, présente un cas probablement unique au monde. L'entreprise publique regroupe toutes les pharmacies du pays et contrôle ainsi les dépenses de santé. La marge des officines est la plus faible d'Europe. Cette exigence de maîtrise des coûts et de qualité du service conduit parfois à de profondes réformes du secteur public.

De ce point de vue, l'exemple canadien est significatif. En 1993, le gouvernement a décidé de revoir profondément son mode de fonctionnement. Pour faire face à l'importance de son déficit budgétaire et au poids grandissant de la dette canadienne dans le

budget de l'Etat, il s'agissait de diminuer ce budget de l'équivalent de 6% du PIB canadien. Pour cela, le Premier Ministre n'a pas décidé d'une diminution identique de tous les budgets de ses ministères, au risque de diminuer la qualité de l'ensemble de ses prestations et ainsi de creuser l'écart entre citoyens et Etat. Il a demandé à l'ensemble de ses ministres de répondre à deux volontés : recibler le rôle de l'Etat, et moderniser ses prestations. Chacun a dû faire des propositions allant dans ce sens.

Chaque ministre a dû par exemple déterminer dans son domaine quelles étaient les fonctions qui donnaient un avantage au Canada pour l'avenir, et pourquoi l'Etat remplirait mieux ce rôle qu'un autre (provinces, municipalités ou entreprises privées).

Cette réflexion a par exemple conduit au transfert à des entreprises privées de fonctions de gestion d'activités opérationnelles telles que la gestion du rail, des aéroports ou des ports et à l'abandon pur et simple de la gestion du transport par bus. Elle a aussi amené à supprimer de nombreuses subventions d'Etat accordées de longue date aux provinces, aux entreprises et aux individus. Au contraire, l'Etat a conservé dans son giron, et a parfois même augmenté sa participation financière, dans des domaines comme l'encadrement du marché, le soutien à l'innovation, l'éducation, les relations internationales, la justice, la police... Grâce à sa meilleure situation financière, il a pu par la suite décider de réinvestissements. Le premier a concerné la Santé, le second l'innovation.

## II.1.2 Des outils pour multiplier les contacts

Pour satisfaire leurs clients, les entreprises adaptent donc leur offre et elles savent plutôt bien le faire. Les administrations dans une certaine mesure s'en inspirent et pourraient sans doute le faire encore d'avantage. Pour accroître la performance de leurs prestations, entreprises et administrations ont également aujourd'hui à leur disposition de nouveaux outils. Toutes les connaissent, la plupart les utilisent, peu s'en servent autant qu'elles le pourraient.

### II.1.2.1 Internet pour communiquer

Aujourd'hui tout le monde, et particulièrement les plus jeunes, veut "tout, tout de suite" : une information complète et transparente, tous les produits et tous les prix. L'outil web le permet. Il est devenu le canal idéal pour diffuser de l'information en masse, à coûts réduits. Certaines administrations l'ont bien compris. Elles en ont fait leur outil principal de modernisation, de diminution des coûts et d'amélioration de leur service.

Pour le sociologue Alain Mergier, c'est même pour elles l'occasion de *«sauter une génération, sans passer par la case d'amélioration du guichet»*. *«Introduire Internet dans les administrations, c'est les rendre biologiques, en évolution permanente; l'inverse de leur mode de fonctionnement habituel»*.

La municipalité de Madrid par exemple a mis en ligne le plan d'urbanisation de la ville dans un principe de communication globale et immédiate aux usagers de l'ensemble des

---

*«Introduire Internet dans les administrations, c'est les rendre biologiques».*

*Alain Mergier*

---

informations détenues par le service de l'urbanisme. L'information est mieux partagée par tous et mise à jour en temps réel. En Suède, l'Agence pour l'Emploi a mis en place sur le net une bourse d'emplois qui fonctionne 24 heures sur 24 et 365 jours par an. Dès les premiers mois, les visites ont été nombreuses sur le site. Elles doublent chaque année. L'Agence a même été

chargée par Bruxelles d'aider les autres pays européens à implanter de tels sites.

A Seattle, berceau de Microsoft et d'Amazon.com, le Comté de King a fait de son site web son quasi unique point d'entrée dès 1994. Via le net, il met à disposition du public des offres d'emplois, les résultats des inspections sanitaires des restaurants, l'actualisation du cadastre et des terrains à vendre ou encore l'image du trafic routier filmé en temps réel. Certaines parties du site sont interactives : achat de cartes de bus, demandes de certificats de naissance ou de décès... Le site est aussi l'occasion de tenter des expériences de démocratie en direct : les séances du comté sont retransmises, tout citoyen peut envoyer un mail directement au Président du comté ou à l'un de ses collaborateurs, il pourra peut-être même voter demain sur Internet! Le site est à présent assez complet, reste à veiller à sa mise à jour régulière...

Formidable outil de diffusion d'information, Internet permet donc aux entreprises comme aux administrations de rendre accessible leur offre à tout moment, de la mettre facilement à jour et de la compléter de nouveaux services.

### *II.1.2.2 Internet pour vendre*

Le web est aussi un nouveau canal de commercialisation. Si le commerce électronique n'est pas la révolution annoncée, son développement est néanmoins irréversible et continu. Dans cinq ou six ans, il faut attendre une vague de nouveaux consommateurs beaucoup plus aguerris aux pratiques du net. Aux USA déjà, le concessionnaire Al Long Ford reçoit chaque jour une vingtaine de mails dans son Cyber Car Café. Ils sont traités par l'assistante des ventes pour la plupart (ou par les techniciens du garage pour les questions qui les concernent). Le concessionnaire vend aujourd'hui 35 voitures neuves ou d'occasion par mois sur Internet. Le nombre est en augmentation.

De manière générale, les produits actuellement les plus vendus sur le net sont les livres, les vêtements, les logiciels et les ordinateurs. Le commerce électronique n'est cependant pas adapté à tout produit. Si l'on prend l'exemple des vêtements, le principe fonctionne bien sur une gamme réduite, du type GAP. Mais si la gamme des produits est trop importante, le commerçant s'expose à la gestion de nombreux et coûteux retours.

### *II.1.2.3 Des bases de données*

Un autre apport de l'informatique est la possibilité de construire un fichier centralisé de ses clients ou usagers et de mettre en réseau toute l'information de l'entreprise ou de l'administration. C'est devenu la base de la relation clientèle, mais aussi de celle à l'utilisateur. Ainsi le projet Copernic de la Direction Générale des Impôts vise à créer un système informatique unique et national qui fasse le lien entre centres des impôts et perceptions. Chaque contribuable aura prochainement un compte fiscal unique qui permettra plus de souplesse et plus tard de nouveaux services. Ces fichiers centralisés permettent de renseigner de manière complète les clients ou usagers quel que soit le canal d'information qu'ils utilisent pour rentrer en contact avec l'entreprise ou l'administration.

### *II.1.2.4 Des centres d'appels téléphoniques*

C'est ainsi grâce à ces nouvelles possibilités informatiques qu'ont pu se développer les call-centers. Outils complémentaires du web, ils permettent eux aussi de gérer un très grand nombre de contacts à coût et à qualité optimisés. Ils permettent également aux entreprises et administrations de prendre l'initiative de l'appel. A Hydro Québec notamment, la relation avec la clientèle particulière se fait uniquement par téléphone. L'entreprise n'a pas d'agence mais dispose de sept centres d'appels.

De la même façon, General Motors USA a mis en place depuis deux ans un call-center pour les Etats-Unis. Réparti sur sept sites dans le pays, il traite 28 000 contacts par jour : 81% par téléphone et 6% par mail. Il est utilisé par ses clients pour des services après-ventes (72% des appels), ses concessionnaires pour des questions sur les offres, la logistique ou l'entreprise (19% des appels) et ses prospects (9% des appels). Pour répondre aux questions posées, les conseillers General Motors ont accès à un Intranet capable de les renseigner sur l'ensemble des véhicules de la marque et les programmes marketing en cours. On y trouve également les réponses aux questions les plus fréquentes et l'actualité du jour.

La Generalitat de Catalunya enfin, a conçu et développé un système d'information centralisé, commun aux quinze départements qu'elle regroupe. L'objectif de cette démarche est d'assurer une synthèse d'information fiable pour faciliter la communication avec le citoyen. Cet outil a notamment permis la création d'un site web et d'un call center avec numéro d'appel unique : le 012. "012, la réponse !" disait la campagne de lancement. Il permet l'accès à tout type d'information relatif à l'Administration catalane (santé, éducation, agriculture, industrie...), ainsi que des services complémentaires (météo, trafic routier, programmes culturels...). Une tradition similaire existait déjà à Barcelone avec un numéro d'appel unique pour la Mairie (le 010).

---

*012 :  
un numéro d'appel  
unique pour toutes  
les administrations  
catalanes.*

---

### II.1.2.5 La gestion de la relation clients

Les nouvelles technologies permettent de délivrer en masse de l'information, mais aussi d'individualiser des relations produites en volume. La puissance de stockage et de traitement des données, combinée à la possibilité de croiser ou d'échanger ces données entre entreprises, décuplent aujourd'hui les capacités du marketing. C'est une autre tendance dans les relations entre les entreprises et leurs clients, mais aussi, dans une moindre mesure, entre les administrations et leurs usagers. L'Agence pour l'emploi néerlandaise par exemple, répartit les chômeurs en trois segments : "trouvera facilement un emploi", "trouvera un emploi avec quelques difficultés" et "ne trouvera un emploi que très difficilement". Le service offert et son suivi varient selon les individus.

Pour les entreprises encore plus, il faut apprendre à varier l'offre à un instant donné et dans le temps. C'est que, comme l'affirme avec humour Guillaume Pépy, Directeur Général de la SNCF, «*le Client au singulier, c'est comme le soldat inconnu, personne ne l'a jamais vu ni connu. Il faut parler des clients*». L'individualisation dans les traitements de masse, est aussi appelée Gestion de la Relation Client (GRC). Les outils informatiques permettent d'obtenir une très bonne connaissance des clients et de l'historique de leurs contacts avec l'entreprise, malgré la diversité des interlocuteurs et des canaux de communication. Ils permettent de mieux répondre aux attentes des clients et aussi de les devancer.

Par exemple, Neiman Marcus, la chaîne de prêt à porter américaine, identifie les clients potentiels d'une zone géographique autour de chaque magasin avec en clé d'entrée principale le revenu annuel, complétée par des informations sur les catégories de dépenses et leurs montants. Répartis en quatre catégories, les clients sont ensuite contactés avec une fréquence moyenne de six semaines, par courrier, mail ou téléphone.

---

*«Pas de pudeur !  
Il faut faire venir  
et retenir les bons clients  
mais aussi décourager  
les mauvais».*  
*Jacques Nantel*

---

Régulièrement des cadeaux les attendent au magasin. Le type de cadeau varie selon le niveau de dépenses.

Le traitement informatique permet encore de qualifier les clients et de favoriser les meilleurs, ceux qui participent le plus au résultat de l'entreprise, qui sont les plus susceptibles d'acheter de nouveaux produits. Tous les clients ne sont pas égaux et n'ont donc pas forcément droit aux mêmes services. Pour SAS par exemple, on ne peut pas être tout à la fois : économique, moderne,

confortable... Il faut faire des choix marketing. Depuis de nombreuses années donc, la compagnie cherche à séduire et retenir la clientèle d'affaires. Elle a été une des premières compagnies à créer une business class. Elle interroge en priorité cette cible de clientèle dans ses études de marketing (choix de desserte...). En suivant le même raisonnement et pour favoriser sa clientèle la plus fidèle et la plus rémunératrice,

Eurostar a créé la "first premium" : la super première classe. «*Pas de pudeur!*», réclame Jacques Nantel, professeur à HEC Montréal, «*il faut retenir les bons clients, mais aussi décourager les mauvais*». Même dans les entreprises ou services publics, où il existe des réticences à traiter les clients différemment, il n'est pas tout à fait illogique, selon lui, d'afficher par exemple que l'on traitera plus vite la demande d'un bon payeur que celle d'un mauvais.

#### *II.1.2.6 La mesure de satisfaction*

De nouveaux outils ont donc été développés pour augmenter la satisfaction ou la fidélisation des clients et usagers. D'autres pour les mesurer. Au delà des échanges directs avec les clients et usagers, entreprises et administrations cherchent en effet à quantifier leur satisfaction ou leur fidélité. Les moyens sont souvent classiques : enquêtes, baromètres, clients mystères... Aux Etats-Unis, pour mieux connaître ses clients, le distributeur K-Mart a créé un numéro vert, imprimé sur les tickets de caisse. Les appelants sont interrogés sur différents items et participent à un tirage au sort avec un prix de 10 000 dollars à gagner chaque mois.

Ces enquêtes sont un indicateur de progrès. Par exemple, l'attente principale des clients de la RENFE était la ponctualité des trains. Les attentes des clients se reportent aujourd'hui sur les valeurs de confort du voyage et de façon anecdotique l'absence de musique à bord pendant les heures de "sommeil". C'est bon signe!

#### *II.1.2.7 Le traitement des réclamations*

Une autre source d'information traitée aujourd'hui par les entreprises et administrations de manière plus systématique est le traitement des plaintes. Ces dernières permettent notamment d'identifier et d'analyser les difficultés au niveau local. Certaines entreprises ou administrations n'hésitent pas à les considérer comme un "cadeau". «*Le client offre de son temps, de son énergie à la banque pour lui permettre de progresser*» dit-on à la banque suédoise SEB. «*Il faut donc savoir écouter*». Canal Isabel II, comme d'autres entreprises, a mis récemment en place pour son service des eaux à Madrid la fonction de Défenseur des Clients. Celui-ci a un double rôle : médiateur et apporteur de propositions d'améliorations dans l'entreprise.

Plus généralement, la fonction de Médiateur de la République s'est généralisée à la quasi totalité des pays de l'Union Européenne. Aux Pays-Bas, en fonction depuis 1982, le Médiateur peut être saisi directement par tout citoyen. Au départ, son champ d'intervention s'est limité au gouvernement central, aux ministères et à la Police. Il s'est ensuite progressivement étendu à toutes les administrations, puis aux gouvernements provinciaux (bureaux de l'eau, canaux, taxes...). Aujourd'hui, il

est proposé aux municipalités de rejoindre ce système national ou de créer elles-mêmes leur propre médiateur.

Dans le même état d'esprit, le gouvernement britannique souhaite renforcer le pouvoir des consommateurs par la possibilité donnée aux associations qui les regroupent de porter plainte quand un comportement d'entreprise ne respecte pas les lois de la concurrence et d'obtenir des dommages pour la partie lésée. En complément, une loi est en préparation, qui permettra aux associations de consommateurs de porter des "super plaintes", traitées par l'Office of Fair Trading, quand elles suspectent les structures d'un marché ou les pratiques qui s'y rencontrent d'œuvrer contre les intérêts des consommateurs. La première déjà déposée concerne les dentistes privés, à qui il est reproché un manque de transparence, des frais facturés non annoncés et de trop fortes différences de prix avec le système public et même entre eux.

Toutefois, pour s'assurer de la satisfaction future de ses clients ou usagers, ces moyens ne suffisent pas. Comme le relève Patrick Buffard, Directeur du Marketing d'Evian-Volvic, *«interroger le client c'est regarder dans un rétroviseur : cela permet tout au*

---

*«Interroger le client  
c'est regarder dans  
un rétroviseur».*  
*Patrick Buffard*

---

*plus de valider des éléments d'exécution (publicité, packaging...), en aucun cas d'être prospectif».* La prospection est donc réalisée par les services marketing en collaboration directe avec le planning stratégique des agences de publicité. Ceux-ci sollicitent souvent la contribution de philosophes, auteurs, sociologues, artistes... pour sentir les tendances.

Les entreprises doivent également chercher à interagir avec le client, plus qu'à l'apprivoiser. Le monde associatif par exemple gagne en influence. Les compagnies des eaux ont appris à travailler avec lui par des échanges réguliers. Suez pousse même parfois à la création de Communautés d'Usagers, car leur implication et le travail fait en commun permet d'éviter les accusations de connivences entre Mairies et Compagnies des eaux. En Suède, de la même façon, l'assureur Agria a complété ses canaux habituels de relations par la mise en place de comités de consultation (des produits, des plaintes...) dans lesquels siègent des responsables de cabinets vétérinaires désignés par leurs pairs et des représentants d'associations de propriétaires d'animaux.

### *II.1.2.8 Les politiques qualité*

De manière plus globale, les politiques qualité représentent un moyen complémentaire fréquemment utilisé par les entreprises et administrations pour améliorer la satisfaction de leurs clients ou usagers tout en diminuant ou contenant leurs coûts. La première étape de ces politiques de qualité est tout simplement d'afficher une charte d'engagements qui correspond le plus souvent à ce que fait déjà l'entreprise ou

l'administration avec pour objectif de rapprocher le service perçu du service rendu. Les exemples sont nombreux : garantie des services d'EDF GDF SERVICES, engagements de la SNCF, charte d'engagements de Canal Isabel II pour la distribution d'eau à Madrid...

Ces engagements s'accompagnent souvent d'une promesse d'indemnisation en cas de non-respect. La RENFE rembourse intégralement les voyageurs au-delà de cinq minutes de retard sur sa ligne à grande vitesse Madrid - Séville. Ces engagements sont aussi parfois l'occasion d'améliorer les prestations de service des entreprises et administrations. Sous la pression de la commission européenne par exemple, les grandes compagnies aériennes du continent ont établi une charte du passager qui traite notamment des questions de *surbooking*. En France, la Direction Générale des Impôts a mis en place en 1998 cinq standards de qualité visant à rendre plus accessibles ses services aux contribuables et à simplifier leurs démarches : généralisation de la réception sur rendez-vous, pas d'appel téléphonique sans suite, envoi à domicile des formulaires et dépliants, envoi de réponse d'attente chaque fois qu'une expertise est nécessaire, levée de l'anonymat du personnel (dans les courriers, à l'accueil physique ou au téléphone).

---

*Sous la pression de la Commission européenne, les grandes compagnies aériennes du continent ont établi une charte du passager qui traite notamment des questions de surbooking.*

---

Pour aller plus loin, les entreprises et administrations s'engagent dans des processus de certification. La démarche ré-interroge souvent les modes de fonctionnement existants. En France, La Poste tente de mettre en place une politique qualité construite non plus selon ses propres besoins d'exploitation, mais pilotée par les services marketing en fonction des attentes des clients.

Dans le domaine de la Santé, la planification rigoureuse des structures hospitalières conduit les autorités à fermer celles qui ne correspondent plus aux normes de sécurité ou celles jugées en surnombre par rapports aux besoins de la population. Depuis peu et sous l'influence de l'exemple américain, l'ensemble des 3 500 établissements de santé français (publics et privés) sont soumis à une accréditation et dans les cinq ans à venir, tous devront suivre la procédure adoptée de manière nationale : auto-évaluation, proposition de démarches pour améliorer la qualité de service, visite d'experts de l'Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé (ANAES), conclusions de l'ANAES accréditation ou réserves, à suivre jusqu'à leur levée. Le modèle d'assurance qualité suédois pour sa part va même encore plus loin que ceux généralement rencontrés dans les autres pays : les modèles ISO et EFQM. La méthode suédoise donne une part encore plus importante au client.

Les nouvelles technologies et les nouveaux modes de relations avec les clients et

usagers permettent donc d'améliorer sensiblement aujourd'hui la qualité de ces relations. Cependant, les entreprises et administrations les utilisent trop souvent de manière incomplète ou même comme un effet de mode. Elles saisissent rarement ces opportunités pour repenser leur organisation autour d'elles. Elles ne les utilisent pas assez comme un véritable levier d'amélioration ou de performance. Pourtant, celles qui sauront le faire prendront une véritable avance dans la relation aux clients ou aux usagers.

### II.1.3 NT + OO = EOO

Si les nouveaux canaux de relations apportent en premier lieu de nouvelles possibilités, ils ne s'excluent pas les uns des autres. Ils ne remplacent pas non plus totalement les anciens. En Suède, Agria vend un grand nombre de polices d'assurance sur le web, mais une partie des clients appelle ensuite le call center pour se rassurer. A l'origine, London Electricity ne commercialisait Virgin Energy que sur le web. Elle en est revenu. L'entreprise a conclu des contrats avec des sociétés spécialisées dans la vente en porte à porte qui reste un moyen très efficace de gagner de nouveaux clients : 800 vendeurs tirent chacun 100 sonnettes par jour !

Dans les banques, pour le moins sur le marché des entreprises, le conseiller clientèle restera au centre de la relation client. Internet ou le téléphone sont vécus comme des canaux complémentaires. Ils offrent une grande réactivité sur des opérations simples : commande ou résiliation de cartes bleues, recherche d'information, consultation et mouvements de comptes... On note cependant que les sites bancaires qui fonctionnent le mieux sont ceux des banques qui disposent d'un réseau d'agences.

La notion de proximité reste importante. C'est particulièrement le cas en Espagne. Sur ce point également de nouvelles formules ont été inventées. Par exemple, pour son accueil physique la Generalitat de Catalunya s'est adossée à une banque très présente

dans la région, la CAIXA, pour installer des guichets automatiques dans ses succursales. L'Agence fiscale espagnole elle aussi collabore beaucoup avec les banques. Les déclarations et paiements des impôts se font en étroite collaboration avec elles. Les établissements bancaires le proposent comme un service à leurs clients et bénéficient de sept jours avant de reverser à l'Administration les sommes perçues.

De plus, si les nouvelles technologies permettent de compléter l'offre de canaux de relations, elles ne sont réellement effi-

caces que si l'entreprise ou l'administration ont été repensées autour d'elles.

Pour la banque suédoise SEB, l'équation est la suivante : NT+OO=EOO : New Technology + Old Organisation = Expensive Old Organisation. Les contre-exemples sont en effet nombreux. Inland revenue, le fisc britannique par exemple, a mis en place un *call-center*

---

*NT+OO=EOO*  
*New Technology*  
*+ Old Organisation*  
*= Expensive Old*  
*Organisation.*

---

avec pour objectifs de rendre possible pour tout citoyen un contact permanent avec l'administration et de réduire le nombre d'agences. Jusqu'à présent cette solution ne s'est pas avérée efficace. Les employés sont généralement des jeunes gens mal payés, donc peu motivés, qui connaissent mal le métier et le domaine fiscal. Ils ne leur est pas possible de répondre correctement aux demandes. Des réponses farfelues ont été parfois données à des contribuables, et largement reprises dans la presse.

De même à Centrica, chaque marque a aujourd'hui son propre site et son propre *call-center*. Des expériences de mise en commun ont été tentées, mais sans succès. Le travail devenait très difficile pour le personnel.

Au delà de ces quelques ajustements, les nouveaux outils de relations aux clients et aux usagers peuvent être l'occasion de profondément moderniser le fonctionnement d'une entreprise ou d'une administration. Danone par exemple, a installé à Barcelone un "customer service" pour ses clients distributeurs espagnols, probablement avant de le généraliser à toute l'Europe. Ce *call-center*, appuyé sur un réseau informatique et une logistique reconstruits pour son bon fonctionnement, est capable de répondre à tout instant à toute demande de ses clients distributeurs en matière de suivi des commandes. Pour cela, la chaîne de suivi des commandes a entièrement été repensée avec un objectif d'optimisation et de suivi en temps réel.

Autre exemple, le gouvernement canadien présente sans doute une des meilleures utilisations d'Internet pour en faire un réel outil de modernisation de ses prestations. Dans un pays où 67% des citoyens ont accès à Internet (et 80% des jeunes), où 69% des PME et presque 100% des grandes entreprises l'utilisent régulièrement, le programme "gouvernement en direct" résulte en effet d'une volonté politique forte.

Pour s'en convaincre, il suffit de citer le très officiel "Discours du Trône" : *«D'ici 2004, nous voulons être connus dans le monde entier comme le gouvernement le mieux branché avec ses citoyens. Les Canadiens et les Canadiennes auront accès à toute l'information et à tous les services gouvernementaux en direct, à l'endroit et au moment qui leur conviennent»*. Le programme "Gouvernement en direct" consiste à regrouper sur le net tous les services proposés par l'Administration canadienne (ensemble des ministères et trois niveaux d'administration : fédérale, provinciale et communale) sur un seul site : [www.canada.gc.ca](http://www.canada.gc.ca). Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada est chargé du pilotage et du financement global du projet. Les objectifs de "Gouvernement en direct" sont de resserrer les liens avec les citoyens (amélioration de l'accès et de la qualité des services, participation, transparence), de soutenir l'économie (transactions avec l'Administration moins coûteuses et moins compliquées, cybercommerce) et de renouveler l'administration publique (innovation, embauche de jeunes diplômés).

Le programme permet par exemple à l'Etat de mettre à disposition des entreprises et du public toutes les informations en sa possession sur l'économie canadienne, de vendre des séjours dans les grands parcs nationaux, de proposer des offres d'emploi,

d'offrir la possibilité de déclarer ses revenus par voie électronique, de demander un passeport, d'enregistrer une entreprise, ou encore de consulter et demander à bénéficier de subventions (réduites à cette occasion de plus de 1 000 à 247). Le site web est un moyen. Le programme améliorera également les prestations de services de l'Administration en accueil physique ou téléphonique. Il s'agit de construire une infrastructure commune et entièrement opérationnelle en 2004. En 2001, on enregistre déjà 4 millions de demande d'accès au site par semaine. Selon une récente étude d'Accenture, le Canada se situe aujourd'hui au premier rang des pays pour ses services en lignes, devant les Etats-Unis, la Grande-Bretagne et l'Australie.

---

*Un moyen pour les administrations d'améliorer la satisfaction de leurs usagers tout en diminuant leurs coûts de fonctionnement est de faire preuve de proactivité.*

---

De manière générale, un moyen pour les administrations d'améliorer la satisfaction de leurs usagers tout en diminuant leurs coûts de fonctionnement est de faire preuve de proactivité. Souvent les progrès faits par les administrations ne visent en effet que les outils mais ne remettent pas fondamentalement en cause le principe de relation administration / usager : le citoyen reste toujours le gestionnaire de son cas. Or, dans le secteur privé, c'est le fournisseur qui est

le gestionnaire. C'est lui qui doit anticiper, justifier, personnaliser. Faire évoluer l'Administration, c'est la rendre proactive pour inverser cette culture. Il s'agit d'un cycle gagnant-gagnant. Ce n'est pas complètement gratuit ! En effet, une meilleure information du public, conduit à un meilleur fonctionnement de l'Administration et donc in fine à la réduction de ses coûts.

En Espagne par exemple, l'Agence Fiscale mène tous les ans une campagne dans les médias au moment de la déclaration de revenus. Les premières expliquaient comment faire sa déclaration. Les suivantes dénonçaient la fraude et le fraudeur. Les dernières sont plus informatives et plus humoristiques. Au Royaume-Uni aussi l'Administration fiscale a recours à la publicité. Au moment du lancement de la déclaration individuelle pour les professions libérales et les indépendants, une campagne "Hector the inspector" a été lancée sur un mode humoristique pour rappeler les devoirs de chacun et les dates limites auxquelles les déclarations devaient parvenir à l'administration. Ces campagnes ont connu un certain succès. Lorsqu'elles ont été arrêtées, le nombre de déclarations rendues en temps et en heures a largement chuté.

Construction de l'offre, nouveaux outils, entreprises et administrations utilisent toutes aujourd'hui les mêmes moyens pour améliorer la qualité de leurs relations avec les clients ou usagers. La différence naît de la capacité d'innovation de chacune dans cette utilisation et de leur capacité à repenser leur organisation autour de ces moyens, pour en tirer réellement parti.

## 2

### Des équipes gagnantes

**D**e nombreux outils sont à la disposition des entreprises pour aider à l'amélioration de la relation clients. Ces outils nous ont été très largement présentés par les entreprises et les administrations rencontrées. Leurs utilisations et applications varient certes d'un pays à l'autre et d'une entreprise ou d'une administration à l'autre mais il nous a semblé, au travers des nombreuses présentations, que ces outils étaient trop souvent utilisés comme s'ils constituaient une fin en soi.

La définition d'une stratégie marketing est essentielle au positionnement et à l'activité commerciale car elle permet à l'entreprise de cibler ses clients, de leur proposer des offres diversifiées et bien construites, et de développer son image. De même, la mise en œuvre d'une politique qualité, qu'elle conduise ou non à la certification de l'entreprise ou de l'administration, accroît la performance en simplifiant les circuits internes et en rendant plus fiables les processus. Enfin, l'usage d'Internet, qui se généralise, et le recours à des call-centers permettent eux aussi de rapprocher les services de l'entreprise ou de l'administration des clients, augmentant considérablement le nombre de contacts possibles.

L'amélioration de la relation avec le client ou l'utilisateur, et plus généralement avec le public, passe nécessairement par l'introduction et la mise en œuvre de tous ces outils : dans une optique permanente de facilitation du travail des employés en front line et des commerciaux, car, dans tous les cas, ce qui fait *in fine* la différence, c'est l'humain. Ces outils et les nouveaux enjeux auxquels sont aujourd'hui confrontées les entreprises et les administrations constituent une prodigieuse opportunité de revoir en

profondeur leurs modes de fonctionnement et leurs process. Néanmoins, cette opportunité ne pourra porter ses fruits qu'à la condition de placer l'humain, et donc le personnel, au centre de toute action ou changement.

Dire qu'une relation, qu'elle soit commerciale ou non, implique forcément un minimum de deux individus, un client et un employé, et dire que l'amélioration de cette relation n'est possible que si ces mêmes individus sont satisfaits peut sembler une évidence. Or, la place de l'humain et son importance dans la relation clients ne sont pas les notions qui ont été le plus souvent citées dans les rencontres que nous avons eues avec les entreprises et les administrations. On peut noter cependant que des différences importantes existent sur cette perception en fonction des pays visités. Les entreprises de deux d'entre eux notamment, les Etats-Unis et la Suède, ont largement mis l'accent sur la question de la motivation et de la satisfaction du personnel avec des approches différentes : motivation financière et émulation individuelle pour les entreprises américaines, et motivation par le bien être et l'accomplissement de soi pour les entreprises et administrations suédoises.

Dans d'autres pays, et notamment en France, il nous a par contre semblé que la recherche de l'amélioration de la relation clients tournait essentiellement autour de la mise en place d'outils, de méthodes avec une approche plus scientifique qu'humaine. Il nous semble pourtant essentiel de considérer que le client d'une entreprise ou l'utilisateur d'une

administration ne pourra être satisfait que si les employés ou les agents qu'il a en face de lui le sont également.

---

*Une approche plus scientifique qu'humaine.*

---

Améliorer la relation aux clients ou usagers doit être pour les entreprises ou l'administrations un objectif central et permanent, une démarche de progrès continue, qui implique tous les employés. En particulier pour une entreprise publique ou une

administration, au sein de laquelle, et pour des raisons historiques, la culture du client est récente, des changements culturels importants sont à engager. Cette démarche volontariste ne peut être réelle et efficace qu'à condition que le personnel impliqué soit motivé, responsable, et que le fonctionnement de l'entreprise ou de l'administration le lui permette. Dans ce cas, les outils décrits précédemment peuvent se révéler des aides sérieuses et efficaces.

## **II.2.1 Des équipes motivées**

### *II.2.1.1 Recrutement et formation*

La qualité des services aux clients est essentiellement produite par les équipes en *front line* et les commerciaux. Le choix des hommes à ce niveau de l'entreprise ou de l'administration doit donc être un point essentiel d'attention. Les entreprises américaines par exemple embauchent en *front line* avec des critères souvent très différents de ceux

que nous utilisons en France. Le diplôme est considéré comme très secondaire et passe largement après les qualités humaines : sourire, amabilité, dynamisme, éthique naturelle de service... Les commerciaux et les employés en *front line* sont ainsi recrutés non pas en fonction de leur technicité ou de leur savoir-faire, mais sur leur savoir être et reçoivent ensuite les formations adaptées à leur future activité.

En effet, la formation du personnel est un élément essentiel de la performance des services clients. Quelles que soient les qualités du jeune recruté, il doit avant tout contact avec le client avoir une bonne connaissance des produits et services vendus, il doit également connaître le fonctionnement interne de l'entreprise et savoir à qui s'adresser en

cas de difficulté particulière. Le temps consacré à la formation, de même que la validation des connaissances acquises sont importants car ils participent à garantir que des informations ou des réponses correctes seront ensuite apportées aux clients. De plus, ce sont ces employés (en *front line*) qui véhiculent le plus l'image de l'entreprise auprès des clients. Il est donc indispensable que du temps leur soit consacré pour leur expliquer la stratégie marketing et le positionnement de l'entreprise en termes d'image et d'éthique.

Le recours au *coaching* interne peut se révéler très utile et efficace dans ce domaine d'autant que les exemples réussis que nous avons pu constater (Niemann Marcus aux USA notamment) montrent que, dans le domaine des ventes, l'expérience compte énormément et se révèle plus performante que des procédures rigides. Outre les relations particulières qu'il peut créer au sein de l'entreprise, le *coaching* interne est un excellent vecteur d'intégration et de partage du savoir entre les jeunes et les plus expérimentés ainsi qu'entre différentes équipes qui ne se positionnent plus en tant que concurrentes.

### II.2.1.2 Rémunération

Beaucoup d'éléments participent à la motivation du personnel. Il en est un cependant qui est central, c'est la rémunération. Pour être véritablement motivé, le personnel doit être reconnu et avoir intérêt à progresser, l'évolution de la rémunération en est l'élément le plus tangible. Cette notion est évidente mais elle peut ne pas être simple à mettre en œuvre, notamment pour les administrations ou certaines entreprises publiques.

L'importance de la rémunération des employés au *front line* est essentielle pour la motivation des employés et la diminution du *turn over*. La lutte contre le *turn over*

---

*Aux Etats-Unis, commerciaux et employés en frontline sont recrutés non pas en fonction de leur technicité ou de leur savoir-faire, mais sur leur savoir-être et reçoivent ensuite les formations adéquates.*

---

constitue en effet un enjeu fort pour les entreprises en terme de relation clients. Dans les *call-centers* par exemple, les employés sont souvent mal payés, le travail peut se révéler stressant et l'absence de possibilité d'évolution entraînent un fort niveau de *turn over*. Il est évident que ceci nuit à la relation client. Plus le personnel change, moins il connaît l'entreprise, ses offres et ses clients. De plus, partant du principe que les employés en *front line* ont besoin pour être performants d'une solide formation de départ, il peut se révéler coûteux pour l'entreprise qu'ils quittent rapidement leurs fonctions.

Un exemple : l'Agencia tributaria, administration fiscale espagnole en charge du recouvrement des impôts, est une agence dont la création est récente. Grâce à son image moderne, elle a pu rapidement attirer de nombreux diplômés. Cependant, elle a été forcée d'accorder à ces nouveaux employés des niveaux de rémunération supérieurs à ceux du reste de l'administration espagnole pour éviter leur fuite vers le privé, remettant ainsi en cause le principe, très répandu dans l'administration et les entreprises de service public, de l'unicité de la grille salariale.

Cette question est en effet cruciale pour les administrations et les entreprises publiques dont le système de rémunération est particulièrement rigide. L'amélioration de la relation à l'usager ou au client est, pour l'essentiel, le fruit du travail des employés au *front office*, travail qui doit être mesuré et rémunéré en fonction de la performance des agents. Il semble en effet difficile, en particulier pour une activité commerciale, de ne pas lier étroitement la rémunération et la performance individuelle. Les entreprises que nous avons rencontrées et qui nous ont semblé les plus performantes en terme

de relation clients ont quasiment toutes mis l'accent sur l'importance d'une politique de rémunération au mérite, c'est à dire fonction de résultats mesurés régulièrement et objectivement.

L'intéressement des collaborateurs peut être développé selon divers modes : la rémunération immédiate avec des commissions, l'intéressement annuel sous forme de primes, la possibilité d'achat de parts de l'entreprise. Ces pratiques existent et sont même assez largement répandues en France.

Néanmoins, pour être efficaces il faut que l'intérêt soit réel et donc que la part d'intéressement soit substantielle, ce qui n'est pas toujours le cas, contrairement à des exemples américains tels que l'énergéticien Edison qui a mis en place pour tous ses employés des plans de participation à l'actionnariat. « *Toute organisation a le destin de son système de récompense* » rappelle Hervé Seyriex.

Par ailleurs, allant au-delà de la question purement financière, les entreprises américaines par exemple ont multiplié le nombre d'objectifs individuels fixés aux collaborateurs et systématisés les "challenges". Les résultats individuels des collaborateurs sont

---

« *Toute organisation  
a le destin  
de son système  
de récompense* ».  
Hervé Seyriex

---

rendus publics dans l'entreprise, et ce dans l'optique de stimuler l'esprit de vente et de performance. Les témoignages de reconnaissance se font également de manière ouverte dans l'entreprise. Les photos des collaborateurs les plus performants sont affichées de même que leurs résultats.

Ces modes de motivation revêtent cependant un caractère culturel important et ne semblent pas facilement transposables dans notre système de valeur dans l'administration et les entreprises publiques. Néanmoins, l'idée d'une reconnaissance affichée et réelle de la part des managers paraît essentielle.

L'implication personnelle des employés, à quelque niveau que ce soit et indépendamment de leur domaine d'activité, est forcément liée aux perspectives que l'entreprise est en mesure de leur offrir. En terme de relation clients, l'exemple des *call-centers* est sur ce point pertinent. Comme nous l'avons vu précédemment, le recours aux *call-centers* se généralise dans les entreprises pour traiter en volume les demandes des clients. Toutes les entreprises que nous avons eu l'occasion de visiter nous ont fait part de leurs difficultés liées au recours à ces entités, souvent externes à l'entreprise (faible motivation des personnels, *turn over* important, méconnaissance des produits et des politiques...). Il en est une, General Motors, pour laquelle la mise en place d'un *call-center* traitant de l'ensemble des clients américains semble constituer un réel progrès dans la relation client. Les raisons de ce succès : un effet de taille qui permet notamment de garantir aux employés de ce service interne à l'entreprise de réelles perspectives d'évolution.

Ces leviers pour motiver le personnel font appel à l'intérêt personnel et matériel de l'employé. D'autres éléments doivent être également pris en compte. L'individu travaille en effet pour se nourrir mais aussi pour se développer et s'épanouir, et la réalisation de son épanouissement au travail est essentielle à l'amélioration de la relation client. Pour que les employés aient la possibilité de s'épanouir, il faut qu'ils disposent d'une autonomie réelle et d'initiative.

## II.2.2 Le développement de l'initiative et du bien être

Face à une demande d'un client, l'employé doit pouvoir apprécier la situation et disposer d'une marge de manœuvre suffisante pour répondre rapidement au client et le satisfaire. Ce nécessaire développement de l'autonomie et de la responsabilisation va d'ailleurs de pair avec un système de récompense au mérite. A ce sujet, deux notions nous ont paru extrêmement pertinentes : l'*empowerment* et l'*ownership*.

L'*empowerment* est un terme d'origine amérindienne. Il consiste à travailler avec les employés en *front line*, généralement par formation continue, pour les aider à prendre conscience de leur rôle dans la relation clientèle, à prendre confiance en eux et en leurs capacités, et à les responsabiliser pour qu'ils développent une plus grande autonomie.

La mise en œuvre de cette démarche consiste également à former le management intermédiaire pour qu'il apprenne à diriger en ce sens ses équipes et à valoriser le développement du leader plus que du chef, l'*empowerment* des employés pouvant être perçu par le management en place comme une disparition de ses responsabilités et une diminution de son pouvoir.

L'*ownership*, lui, consiste à "attribuer" aux employés leurs propres clients et leurs propres dossiers. Cette notion nous a semblé assez développée dans les entreprises américaines, notamment commerciales. Elle présente au regard de la relation clients un double avantage. L'employé est responsabilisé et habilité à répondre au client sans avoir systématiquement à référer à sa hiérarchie. Le client, quant à lui, a avec l'entreprise une relation de plus grande proximité et surtout individualisée, puisqu'il n'a affaire qu'à un seul interlocuteur.

En parallèle de cette démarche, il est indispensable de multiplier les échanges entre les employés. L'acquisition de connaissances et donc de professionnalisme dans le domaine commercial repose essentiellement sur l'expérience, ou plutôt sur les expériences. Il est donc nécessaire de capitaliser les savoir-faire et savoir-être et de les diffuser dans les équipes, de manière à éviter que chacun ne réinvente ce qui a déjà fait ses preuves ailleurs.

Le magasin de commercialisation de produit très haut de gamme Niemann Marcus (USA) est allé très loin dans ces démarches de personnalisation et d'*ownership*. Son exemple est intéressant car il met en évidence les bouleversements en terme d'organisation que cela implique dans l'entreprise. Souvent, un client vient pour un achat ciblé et peut s'adresser à n'importe quel vendeur. Chez Niemann Marcus, chaque vendeur a ses propres clients et la notion de "rayons" tend à disparaître. S'il souhaite faire le tour du magasin, c'est ce même vendeur qui l'accompagne et qui encaissera tant pour la joaillerie que la cosmétique, indépendamment du domaine sur lequel il est affecté. La responsable de Niemann Marcus a attiré notre attention sur le fait que cette démarche avait demandé trois années d'accompagnement des vendeurs pour leur apprendre à la fois à sortir du rayon dont ils sont responsables et en même temps à accepter d'autres vendeurs dans leur propre rayon. Elle a permis d'accroître les ventes en s'appuyant sur les relations personnelles que chaque vendeur a su tisser avec ses clients et en utilisant son capital confiance.

Ces relations particulières que les vendeurs doivent développer pour améliorer leurs relations aux clients sont d'autant plus faciles à créer lorsque l'accent est mis sur la proximité au client. Sans parler nécessairement de proximité physique, il est essentiel que les clients se sentent proches de l'entreprise et aient la possibilité de contacts faciles et rapides. La proximité physique, bien que parfois coûteuse, reste un facteur indéniable de succès. L'exemple des entreprises suédoises présente un intérêt certain

car ce concept y est particulièrement développé. Partant du principe que la conception de l'espace est un élément favorisant la performance et l'interaction, beaucoup semblent avoir multiplié et conçu des espaces d'échanges. Au-delà des enjeux d'image pour les entreprises, se posent également des enjeux de considération pour les clients, de conditions de travail et plus généralement d'efficacité.

Ceci est également très important pour les administrations et les services après-vente car l'utilisateur ou le client qui se déplace peut être en situation de difficulté : l'espace sera alors pour lui un facteur d'apaisement ou, au contraire, un facteur supplémentaire de stress ou d'énerverment. Si les aspects liés à la confidentialité ou à la sécurité sont souvent pris en compte dans les entreprises et les administrations que nous avons visitées, les aménagements ne traduisent que rarement une volonté de rapprochement et de convivialité.

L'exemple de SEB, une des quatre plus grandes banques suédoise est intéressant : les guichets de banque sont circulaires et le client peut en faire le tour, regarder l'écran du banquier avec lui. Il n'est donc pas isolé derrière un comptoir matérialisant une frontière entre la banque et ses clients. Cette récente conception de

l'espace a suscité de la part des employés des réticences car ils ont eu, à la mise en œuvre, l'impression d'être "déshabillés" face aux clients. Néanmoins, ils ont rapidement pu percevoir les aspects positifs de cette nouvelle approche, au travers du comportement de leurs clients.

Au-delà de l'exemple, le développement de l'autonomie, la responsabilisation des individus ou des équipes, de même que l'aménagement des espaces d'interaction rendent indispensables de profonds changements dans l'organisation de l'entreprise ou de l'administration et dans ses modes de fonctionnement.

### II.2.3 Priorité au contact clients

Véhiculant l'image de l'organisation, et en tant qu'acteurs centraux dans le processus de vente, les employés en *front line* doivent naturellement être au centre des attentions de l'entreprise. Certaines des entreprises visitées ont ainsi conduit des réformes importantes de manière à ce que l'ensemble de leurs services soient tournés vers les commerciaux et agents en *front line*. Si le personnel au contact du client doit véritablement avoir une culture de service, il est primordial qu'il se sente soutenu par le reste de l'entreprise et que le personnel non commercial soit également sensibilisé et managé dans une culture client.

Développer cette culture au sein de l'entreprise se fait souvent par une organisation des relations internes sous un mode clients/fournisseurs : ce procédé, souvent pertinent,

---

*Dans la banque suédoise SEB, les guichets sont circulaires et le client peut en faire le tour, regarder l'écran du banquier avec lui.*

---

s'avère encore plus efficace lorsqu'il est mené jusqu'à intégrer dans l'évaluation des managers et des équipes les appréciations des "clients internes".

Cette culture client semble très fortement ancrée et développée dans les entreprises de commercialisation nord-américaines. Les vendeurs y sont considérés comme l'aristocratie interne des entreprises, et bénéficient à ce titre d'une très grande considération. La tendance veut qu'au sein de ces entreprises, plus vous êtes proche du client, plus votre rôle est considéré comme important.

Partant de ce principe, l'entreprise, pour être orientée clients, doit avant tout être tournée vers ses commerciaux et employés au *front office*. Si les nouveaux types de relations avec les clients exigent aujourd'hui un plus grand partage des responsabilités au sein des entreprises, un meilleur travail en réseau (facilité par les nouvelles technologies) et une gestion transverse en projets, il est aussi nécessaire de développer une nouvelle culture de transversalité et de nouveaux modes de management. Sur cet aspect, les outils décrits précédemment et en particulier les nouvelles technologies peuvent largement y concourir.

Les notions d'*empowerment* et d'*ownership*, pour être efficaces, impliquent un raccourcissement de la ligne managériale, un dialogue soutenu et constant, et une animation du personnel différente. Les vendeurs, les guichetiers, les employés des *call-centers*.

---

*Les notions  
d'empowerment  
et d'ownership, pour être  
efficaces, impliquent  
un raccourcissement  
de la ligne managériale.*

---

doivent se sentir épaulés et soutenus dans leur démarches. Dans certaines des entreprises que nous avons visitées, les directions n'hésitent pas à mettre à la disposition de leurs vendeurs des collaborateurs parfois de haut niveau dès qu'ils se signalent insuffisants pour faire face à une augmentation des ventes.

Plus généralement, la présence sur le terrain des managers est essentielle. Le "chef" doit évoluer dans son rôle pour devenir un leader. Son rôle, comme trop souvent par héritage historique, n'est pas de commander mais d'animer, de soutenir ses équipes et de leur permettre d'être plus responsables, plus autonomes et donc plus performantes. Il doit rendre ses employés responsables de leurs actions ce qui suppose également qu'il soit lui-même formé, et que cette démarche et son intérêt pour l'entreprise lui soient expliqués.

L'amélioration de la relation au client, et le niveau croissant de leurs exigences, impliquent de faire appel de plus en plus souvent au bon sens des employés en *front line* qui doivent répondre rapidement au client, et il leur revient de prendre les décisions les plus appropriées. Pour cela, les procédures et les règles formalisées, souvent trop nombreuses, doivent disparaître car elles sont source de rigidité et constituent, en cas de difficulté, un refuge trop facile pour l'agent qui ne fait plus appel à ses capacités d'analyse et à son bon sens.

Le développement du dialogue à tous les niveaux de l'organisation est également essentiel à la relation clients. Ce dialogue est évidemment indispensable avec les clients de l'entreprise ou les usagers de l'administration, mais aussi en interne vis-à-vis des commerciaux et de tous les employés en contact direct ou indirect avec les clients/usagers. Il est une forme de reconnaissance et donc de responsabilisation mais il peut aussi s'avérer particulièrement utile avant l'introduction de nouvelles politiques ou de nouvelles décisions car ce sont eux qui ont la meilleure connaissance du client. Organiser un dialogue permanent est un facteur réel de progrès.

Il est en effet indispensable que les employés se forment des points de repère collectifs et partagés au sein de l'organisation, de manière horizontale (au sein et entre les équipes) mais aussi verticale, c'est à dire en lien avec la ligne hiérarchique. Sur ce point, il est illusoire de croire que des systèmes experts suffisent, d'une part parce que le risque est de figer des repères "normalisés", d'autre part parce qu'ils concourent à réduire le travail à une tâche alors que l'essence même du travail est et doit être réalisé en interaction avec le client.

D'un point de vue pratique, la forme que doit prendre cette communication interne n'est pas non plus figée. Elle se réalise souvent de manière informelle, autour d'une machine à café par exemple : il convient donc d'en multiplier les occasions. Néanmoins, un préalable nous semble indispensable pour que ces formes de dialogue soient porteuses et efficaces, la confiance. Or, ce préalable ne se décrète pas. Il se construit dans le temps et avec l'ensemble des interlocuteurs de l'organisation, quel qu'en soit le niveau hiérarchique, ce qui nous ramène à la nécessaire évolution et à la transformation des modes de management.

Ces quelques constats mettent en évidence un point, à notre avis, central. Toute entreprise et toute administration, pour qui l'amélioration de la relation avec les clients ou les usagers est un enjeu essentiel, doit opérer, en parallèle du développement et de la mise à disposition de ses personnels d'outils modernes, un réel bouleversement culturel qui doit se traduire par une évolution sensible de sa politique dans le domaine des ressources humaines et du management.

Tourner l'entreprise vers le client (ou l'administration vers l'utilisateur) doit se traduire par une véritable concentration des moyens vers les personnels en *front line* et les commerciaux, et par un fonctionnement privilégiant et encourageant l'initiative et le bon sens.

Sans vouloir systématiquement copier ce qui est fait outre-Atlantique, il nous a semblé que les entreprises et administrations anglo-saxonnes sont véritablement en avance dans ce domaine.



## Conclusion

L'amélioration de la relation aux clients et aux usagers passe par l'introduction de la mise en concurrence dans tous les domaines où cela est possible. La concurrence, qui permet d'établir des repères et rend possible la comparaison, est en effet génératrice de progrès et d'innovation, dont l'essentiel du bénéfice va aux clients. Néanmoins, cette concurrence doit être réelle et donc "encadrée", ce qui signifie une évolution du rôle de l'Etat qui, désengagé de ses activités commerciales, concentre son action sur la régulation du marché.

En complément, bien que dans le langage commun le terme d'usager prenne parfois une connotation péjorative, il nous semble correspondre à une réalité nécessaire, notamment de cohésion sociale et de solidarité. Dans les domaines où la mise en concurrence n'est pas possible, domaines purement régaliens, ou pas souhaitée, l'usager ne doit pas pour autant être synonyme de "mal traité".

Pour ce qui est de leurs actions internes, les entreprises, mais aussi les administrations, disposent de toute une série d'outils efficaces et modernes pour développer et surtout pour améliorer leurs relations avec les clients ou les usagers. Il convient qu'elles étudient, au regard de leur activités et de leurs spécificités, les plus pertinents à mettre en œuvre, voire à généraliser dans leurs organisations. Il est important de souligner que cette mise en œuvre doit constituer, pour créer un réel avantage concurrentiel, une opportunité de redéfinir les modes de fonctionnement. Intégrer ces outils ne suffit pas, il faut également repenser les processus autour.

Enfin, pour que la relation avec les clients et les usagers progresse réellement, il semble indispensable d'aller plus loin et de faire évoluer l'organisation dans ses modes de

management. Redonner une vraie place et un véritable rôle à chacun des collaborateurs en les responsabilisant et en les impliquant au quotidien dans leurs activités. Il s'agit également de redonner du sens au travail de chacun afin de mieux orienter l'entreprise vers ses clients et les administrations vers leurs usagers. Cette dernière recommandation est sans doute la plus difficile à instituer. Elle implique des changements de culture importants. Nous ne l'avons observé que très rarement au cours de nos visites. Et pourtant, la clé du progrès est là!

Au-delà de ces recommandations, les organismes et les entreprises qui souhaitent prendre des positions de leadership demain doivent doré et déjà trouver les clés du futur.

L'une d'elles peut être le développement de la proximité et de la diversité comme résultat de la mondialisation. Certains rêvent d'imposer un produit unique voire un sourire unique pour faciliter leurs relations à leurs clients. Loin de cette utopie, nous pouvons plutôt appréhender la mondialisation comme une simple intensification des échanges qui contribue au cosmopolitisme, comme le commerce l'a fait de tout temps. Il s'agit alors de se préparer à plus de variété dans les échanges et donc probablement à plus de proximité dans la relation aux clients et aux usagers.

Une seconde clé du futur peut être un rééquilibrage du rapport de forces entre clients, actionnaires et salariés au profit de ces derniers. Celui-ci est déjà amorcé : la valeur créée se partage désormais entre les actionnaires et les salariés par le biais de participation, d'actionnariat ou de stock-options. Il conviendra alors de construire un nouvel équilibre pour les salariés des services publics autre que celui qui prédomine aujourd'hui.

Une troisième clé pourrait également être une conciliation entre développement durable et rentabilité des entreprises. Les entreprises deviendraient alors plus responsables en vertu là aussi d'un nouveau rapport de forces. Celui par exemple qui a contraint Nike à changer ses méthodes de production, sous la dictée des consommateurs. Ceci conduirait probablement à transmettre aux clients des valeurs éthiques plus associées aujourd'hui au statut des usagers. Notre monde sera-t-il meilleur pour autant ?

Le développement durable est précisément le thème que la prochaine mission FNEP devra étudier en 2002.

# **Annexes**



## BIBLIOGRAPHIE

ATTIAS Danièle : Concurrence et régulation des services publics : comparaison internationale, Documentation Française, 1996.

BOULAUD Didier : Rapport d'information sur la proposition de règlement du Parlement Européen et du Conseil relatif à l'action des Etats membres en matière d'exigences de service public et à l'attribution de contrats de service public dans le domaine des transports de voyageurs par chemin de fer, par route et par voie navigable, Rapport n°2998, Assemblée Nationale, 2001.

CHALMIN Philippe : Le marché - éloges et réfutations, Editions Economica, 2002.

COHEN Elie : L'ordre économique mondial – Essai sur les autorités de régulation, Editions Fayard, 2001.

CONSEIL D'ETAT : Rapport public 2002 – Jurisprudence et avis de 2001 – Collectivités publiques et concurrence, Documentation Française, 2002.

DAVID Caroline : Agir sur la relation client : pour une meilleure performance de l'entreprise, Editions Liaisons, 2001.

FAUROUX Roger et SPITZ Bernard : Notre Etat – le livre vérité de la fonction publique, Editions Robert Laffont, 2000.

FOURNIER Jacques : Les services publics, Analyse et réflexions, 2001.

FUCHS Gérard : Rapport d'information sur le service public en France et dans l'Union européenne, Rapport n° 3141, Assemblée Nationale, 2001.

KOLTER Philippe et DUBOIS Bernard : Marketing Management, Editions Publi Unions, 2002.

LEVEQUE François : Concepts économiques et conceptions juridiques de la notion de service public, CNRS Editions, 2000.

PERES Rémi : Thèmes d'actualité économiques, politiques et sociaux, Editions Vuibert, 2001.



# MISSION-RETOUR AU JAPON

La Mission-retour permet à d'anciens lauréats de la FNEP d'effectuer un voyage d'étude complémentaire sur le thème de la mission principale.

*Les participants :*

**Nicolas GROS** : Responsable Ressources Humaines Zone Caraïbes Océan Indien, Groupe Air France

**Christian MONTES** : Maître de conférence, Université Lyon II

**Cyril PORTALEZ** : Chef du bureau de la lutte contre la pollution, Sous-direction de la Protection et de la Gestion des Eaux, Ministère de l'Agriculture et de la pêche

## 1. Introduction

Le Japon connaît depuis dix ans une stagnation – voire récession – économique. Les Japonais utilisent d'ailleurs l'expression de *Lost Decade* (décennie perdue) pour qualifier les années 1990. Le Japon n'en reste pas moins, et de loin, la deuxième puissance économique mondiale sur un territoire presque deux fois plus petit que la France, mais deux fois plus peuplé<sup>(1)</sup>. En 2000, son PIB a atteint 4 750 milliards de dollars (9 896 pour les Etats-Unis et 1 873 pour l'Allemagne), en recul de 0,5% au troisième semestre 2001. Malgré un solde commercial courant excédentaire de 776 milliards de dollars, la production industrielle a chuté de 13,1% entre novembre 2000 et novembre 2001. Même si le pays constitue le plus grand gisement d'épargne du monde, il affiche les taux les plus bas (les taux d'intérêt à court terme sont de 0,02% et les obligations à 10 ans de l'Etat culminent à 1,3%).

Le caractère préoccupant de la situation économique<sup>(2)</sup> a d'abord conduit à des tentatives de relance très étatiques, notamment dans la construction. Devant leurs résultats fort limités bien que très coûteux (le déficit public atteignait 6,3% du PIB en 2000 et le pays est en déflation en 2001, avec une dette publique qui atteint 139% du PNB en décembre 2001<sup>(3)</sup>), le nouveau gouvernement dirigé par M. Koizumi tente de moderniser le mode de fonctionnement de l'Etat, et, partant, de l'administration. D'un autre côté, l'économie japonaise, fondée sur la production plus encore que sur les services<sup>(4)</sup>

et sur son marché intérieur plus que sur les exportations – malgré quelques brillantes et visibles exceptions, qui ne représentent que le cinquième de ses entreprises<sup>(5)</sup> – est contrainte de modifier ses pratiques du fait du processus de mondialisation auquel elle est de plus en plus soumise (délocalisations, implantation plus massive d'entreprises étrangères<sup>(6)</sup>).

Ces deux éléments combinés se traduisent par une évolution – certes parfois peu marquée – des relations entre les administrations, les entreprises et leurs clients et fournisseurs. Cette évolution s'effectue dans le sens d'un alignement sur les pratiques des pays les plus avancés en ce domaine, c'est-à-dire les deux autres membres de la Triade, les Etats-Unis et l'Europe de l'ouest. Ainsi, alors que la plupart des analystes restent prudents voire pessimistes sur l'avenir du pays, des voix s'élèvent pour indiquer, que, malgré des fragilités, l'économie japonaise est sur la voie du renouveau<sup>(7)</sup>.

Il ne faudrait cependant pas croire que les relations avec les clients et les fournisseurs soient aujourd'hui proches de celles que nous connaissons. C'est que la question est au Japon peut-être plus qu'ailleurs plus culturelle que commerciale. Il nous faut donc – en toute modestie – tenter de montrer en quoi les modes de pensée japonais exercent une influence décisive sur les relations commerciales ou administratives.

Quelques thèmes majeurs sous-tendent ces relations et vont être développés dans ce rapport : le caractère non cartésien de l'approche, l'importance des relations de confiance, hiérarchisées et sur le long terme. Cela se traduit par une réelle qualité des prestations, mais aussi par une inertie et des normes qui peuvent se révéler pesantes.

## **2. Une société et une relation client/fournisseur très spécifiques**

### *2.1 La société japonaise*

Il ne saurait évidemment ici être question de traiter même superficiellement du modèle de société Japonais, mais plutôt de faire part des observations et des étonnements qui ont été les nôtres au cours de notre semaine de mission à Tokyo, et de poser quelques hypothèses qui pourraient sous-tendre les spécificités de la relation client/fournisseur au Japon. Le lecteur est de ce fait invité à pardonner nos probables naïvetés et approximations et devra tenir les paragraphes ci-dessous pour ce qu'ils sont, c'est-à-dire la première impression de néophytes après une semaine passée à Tokyo...

Nos observations ont toutefois été complétées par quelques sources classiques auxquelles pourront se reporter ceux qui voudront approfondir les ressorts de la société japonaise. L'ouvrage de sociologie de l'américaine Ruth Benedict intitulé *“Le Chrysanthème et le sabre”* et publié en 1946 à destination de l'armée d'occupation américaine (traduction française de 1995 aux éditions Philippe Piquier) reste un ouvrage de base fort utile pour entrer dans l'intelligence du complexe jeu de relation d'obligations et

dettes d'honneur qui sous-tend de manière le plus souvent invisible pour un occidental l'ensemble des relations interpersonnelles. Quatre documentaires publiés par la BBC en 1992 (distribués en France par Foxvidéo) sous le titre "*Nippon, le Japon depuis 1945*" permettront d'approcher les raisons du miracle économique japonais qui fit passer en moins de 50 ans le Japon du statut de pays vaincu et ruiné à celui de deuxième puissance économique et de premier créancier mondial. Enfin, pour ressentir l'âme japonaise on conseillera "*L'Eloge de l'ombre*" de Tanizaki Junichirô (1993 Publications orientalistes de France) sorte de traité d'esthétique comparée entre le Japon et l'Occident appliqué à tous les domaines de la vie des plus triviaux aux plus sublimes ou encore "*Le Pauvre cœur des hommes*", roman classique de Natsume Sôseki (Gallimard/Unesco 1957).

Après ces avertissements de rigueur, nos observations sur la société japonaise s'articuleront autour de quatre remarques dont certaines sont en forme de paradoxe : une société high tech et traditionnelle, une société de l'hyper-consommation et spartiate, une société de la dette, une société homogène et hiérarchisée.

### 2.1.1 Une société high-tech et traditionnelle

Le Japon est sans conteste la terre du high-tech, dans sa version grand public en tous cas. C'est là qu'il faut aller pour découvrir les tendances de l'électronique grand public telles qu'elles apparaîtront dix-huit mois ou deux ans après en Europe. Le Japonais semble pris de passion pour ce qui pourrait nous apparaître comme des gadgets peu utiles. Dans le métro ou les rues de Tokyo, nombreux sont par exemple ceux qui jouent à divers jeux électroniques, ou consultent Internet sur leurs mini téléphones portables. Les grandes surfaces de l'électronique regorgent par ailleurs de produits sophistiqués, y compris déclinés dans des domaines inattendus (par exemple les cuvettes de WC chauffantes ou à jets directionnels...).

Ainsi intuitivement, la tentation serait de penser que la greffe occidentale a totalement pris et que les tendances individualistes de nos sociétés s'y trouvent également éventuellement hypertrophiées. En fait très rapidement il apparaît qu'il n'en est rien. La société japonaise demeure, sous des apparences très occidentales très profondément différente de la nôtre, finalement assez traditionnelle dans le sens où les rapports interpersonnels aussi bien dans la sphère privée que dans la sphère publique ou professionnelle sont déterminés et régulés précisément, par le groupe auquel on appartient et la place que l'on tient dans ce groupe.

La société japonaise est de type holiste et non individualiste comme les sociétés européennes des siècles passés. De cette première constatation, il résulte qu'il faudra pour un occidental résister à la tentation de plaquer malgré les apparences les recettes efficaces en Europe ou aux Etats-Unis. Cette remarque vaut évidemment dans les relations d'affaires et en particulier les relations clients/fournisseurs.

### 2.1.2 Une société de l'hyper-consommation et spartiate

Deuxième paradoxe, la frénésie de consommation des Japonais (qui d'ailleurs n'est pas sans conséquence sur l'équilibre écologique de certains pays d'Extrême-Orient comme la Thaïlande ou la Birmanie, dont les forêts sont mises en coupe réglée, ou sur la surexploitation des fonds marins) qui contraste avec certains aspects forts sommaires du confort quotidien, comme la faible surface des logements ou le fait que ceux-ci soient très peu chauffés et souvent de qualité médiocre. Conséquence qui ira à l'encontre de ce que nous pouvions penser, si le *made in Japan* est le plus souvent désormais synonyme de qualité, il n'est pas synonyme de service après vente performant. Quelques témoignages collectés auprès de nos interlocuteurs allaient dans ce sens et montraient que de manière encore plus affirmée qu'en Europe le système économique pousse au remplacement accéléré des biens de consommation et en particulier des équipements domestiques. Quant à l'aspect sommaire de certains éléments de confort, peut-être permet-il aux Japonais de s'accommoder par ailleurs d'un niveau de prix très élevé, même en regard des salaires locaux.

### 2.1.3 Une société de la dette

La sociologue Ruth Benedict montre que chaque Japonais est enserré dans un réseau dense d'obligations qui prennent leur origine dans des dettes morales contractées à l'égard de la famille et en particulier des parents, de la patrie, de son propre nom (honneur), de l'employeur ou de toute personne dont on peut être l'obligé. Le poids moral de ces obligations est très lourd à porter et il est très mal vécu de le voir s'accroître encore par sa faute ou sa négligence. De ce fait, la quête de la perfection dans l'accomplissement du travail en particulier est une attitude naturellement plus répandue qu'en Occident. Il résulterait en effet de toute défaillance un poids difficilement supportable de honte et une dette d'honneur dont il faudrait s'acquitter durement. En ce qui concerne les relations client/fournisseur, la qualité des produits et des services devra être irréprochable et l'affrontement que représenterait une mise en concurrence brutale entre plusieurs fournisseurs devra être évité car toute défaite serait vécue comme une grave humiliation. La fiabilité dans les relations d'affaires sera également plus grande qu'ailleurs et demander un écrit pourra dans certain cas être considéré comme un manque de confiance inconvenant.

### 2.1.4 Une société homogène et hiérarchisée

Autre élément frappant de la société japonaise, le fait qu'elle soit extrêmement homogène au plan racial, culturel (le Japon est une île qui n'a jamais connu d'invasion ni de courant migratoire important) et même social (les différences sociales sont moins

marquées qu'en Occident). Dans le même temps c'est une société très hiérarchisée, où il importe par dessus tout d'être à sa place. Conséquences de cette double caractéristique sur le plan économique, les capacités de production sont aisément mobilisables une fois un projet collectif arrêté et les relations professionnelles interpersonnelles seront très formelles. Ainsi, dans le cadre des relation client/fournisseur, ce dernier devra adopter une attitude déférente marquant son statut d'obligé.

### *Le nouveau défi japonais*

La société japonaise se révèle donc irréductiblement singulière et de ce fait, les relations d'affaires y seront également singulières. Toutefois, dépassant le cadre strict de notre sujet, il nous est apparu que si cette singularité était souvent un atout, elle pouvait également se révéler une faiblesse en particulier dans un contexte où le Japon est, après dix années de stagnation (voire de récession) économique, contraint d'intégrer de plus en plus de règles du capitalisme occidental (fin de l'emploi à vie, réduction du rôle des intermédiaires, concurrence plus franche y compris sur le marché domestique...)

Le Japon se trouve donc face à un défi qui est celui de la confrontation avec ce modèle qui heurte bien des aspects de sa culture et de ses comportements. Gageons qu'il saura relever les défis que lui lancent la mondialisation et l'individualisme occidental avec son génie national propre. Après tout par le passé le Japon a su s'approprier le modèle culturel chinois et le mode de production industriel tout en préservant sa singularité.

## **2.2 La nature de la relation de la relation client/fournisseur**

Les relations interpersonnelles au sein de la société japonaise influencent directement la nature de la relation client/fournisseur. Dans cette société très organisée et structurée, le vendeur doit très clairement se placer sous la domination de l'acheteur, qui ne doit en aucun cas se sentir gêné ou perdre la face. Cette situation peut paraître comparable aux attentions qui sont faites au client dans le cadre de ce type de rapports en France. Toutefois, dans la relation client/fournisseur à la japonaise, le moindre détail permettant de ne pas désobliger son client compte, jusqu'au niveau de langue du fournisseur, qui ne doit pas être meilleur que celui du client. De même, il pourra être difficile au fournisseur de proposer une solution à laquelle le client n'aurait pas pensé, de crainte de désobliger celui-ci.

Le trait caractéristique de la relation client/fournisseur au Japon est qu'elle s'inscrit dans le prolongement d'une relation personnelle. Ce type de relation consomme beaucoup de temps, ce qui conduit à élargir l'emprise de la vie professionnelle au détriment de la vie privée, qui est amputée de nombreux repas professionnels ou voyages de société. Il s'agit véritablement d'une relation *intuitu personae* qui met plusieurs années à se cons-

truire et qui permet d'établir un véritable rapport de confiance mutuel.

Ainsi, un certain nombre d'affaires pourront se traiter sans véritable établissement d'un contrat écrit précisant exactement les droits de chacune des parties : écrire de tels engagements pourrait être perçu comme un manque de confiance, et non comme un souci de clarifier au maximum le cadre contractuel.

La relation client/fournisseur s'analyse donc comme la création progressive d'un véritable partenariat. Long à se mettre en place et fondé sur des bases solides, celui-ci sera normalement durable, tout en devant être sous-tendu par un maintien de la relation personnelle qui aura été établie avec le client. Une telle situation de confiance et de stabilité permet au fournisseur de bien connaître son client et de mieux orienter son offre pour satisfaire celui-ci, avec dans certains cas la possibilité d'orienter pour ce faire la recherche-développement amont nécessaire pour établir son offre. Elle répond aussi à la pratique japonaise de ne pas aborder les sujets de manière frontale. En revanche, la réactivité des entreprises peut souffrir d'un tel système qui réduit la mise en concurrence des fournisseurs.

Dans un contexte de société où la communication au sein de l'entreprise n'est pas spontanée et repose avant tout sur une structuration rigoureuse de celle-ci, la relation client/fournisseur passe souvent par des intermédiaires dont la seule valeur ajoutée semble être relationnelle. Ces intermédiaires peuvent représenter un obstacle à une meilleure connaissance des clients finaux qui de ce fait ne sont pas toujours connus par l'entreprise qui produit les biens qui sont commercialisés.

La peur de décevoir son prochain et de lui être redevable qui est profondément ancrée dans la société japonaise, conduit à un suivi de chaque client en particulier et à un service qui sera sourcilieux sur les détails ou ce qui pourrait parfois être considéré comme tel en France. Il en est ainsi de la ponctualité, du sérieux avec lequel un sujet a été préparé. Le fournisseur français semble de ce fait pâtir parfois d'une image négative associée à un manque de consistance ou de sérieux et renvoyant aux poncifs habituels attachés à la France du luxe et de la gastronomie.

Le type de relation client/fournisseur décrit ci-dessus conduit souvent à "sacrifier" le client final, par exemple l'utilisateur, au profit de la relation avec un client intermédiaire, le tout s'inscrivant dans un choix d'une société dans laquelle tout le monde doit trouver sa place, et ceci malgré les surcoûts pour le clients final que cela peut générer.

### **3. L'évolution actuelle du champ de la concurrence**

Il est de notoriété publique que le secteur public est très pesant au Japon. En dehors même de celui-ci, les normes étatiques règnent sur encore environ la moitié du marché, par l'intermédiaire de cartels gérés par le METI par grands appels d'offre. Le fait que la législation soit positive (tout ce qui n'est pas autorisé est interdit) rend tout

changement très lourd. En outre, l'agriculture (très fortement subventionnée, pour des raisons en partie culturelles, à l'image de la production de riz), le BTP et la construction de routes, le petit commerce, la poste (une charge) sont les piliers du PLD (Parti Libéral Démocrate) au pouvoir depuis la guerre. Quant aux services publics, ils font partie du paysage habituel des Japonais et sont considérés comme infaillibles. Un exemple : un Japonais qui se rend chez le médecin en ressort avec des pilules diverses dont il ne connaît pas le nom et ne cherche pas à le savoir, car il fait entière confiance au médecin.

Il est en revanche très facile de créer une entreprise (d'où aussi un très fort taux de faillite) et le marché est en théorie ouvert aux étrangers, qui sont de plus mieux acceptés depuis une quinzaine d'années.

Les réformes qui sont réelles n'en viennent pas moins du haut, car, si des associations de consommateurs existent (la loi sur les associations de type 1901 vient à peine d'être votée en 1998<sup>(8)</sup>), elles n'ont que peu de pouvoir. Elles ont longtemps été considérées comme proches de l'opposition de gauche et ne sont devenues des interlocuteurs du gouvernement que tardivement et partiellement. La marche vers la libéralisation vient aussi de la pression des Américains au travers du GATT puis de l'OMC.

### 3.1. Une déréglementation en marche

L'ouverture des marchés publics et la déréglementation sont à l'ordre du jour depuis le milieu des années 1990. Le domaine de l'énergie a été longtemps contrôlé entièrement par le gouvernement, car il est un élément vital pour un pays presque dépourvu de ressources en la matière. Des changements apparaissent néanmoins. La Japan National Oil Corporation (JNOC), créée dans les années 1970 pour assurer des apports pétroliers suffisants et réguliers au pays par la prise de participation à des sociétés privées, s'est révélée un échec et doit être dissoute en 2002. D'un autre côté, la déréglementation a permis une concentration et une restructuration des compagnies pétrolières (de douze raffineurs en 1995 à six aujourd'hui dont quatre entièrement japonais). Le prix de l'essence (secteur déréglementé depuis 1995) a ainsi baissé de 30% depuis 1985. Le téléphone et l'électricité ont suivi et le gaz devrait faire de même.

Dans le domaine de la construction, un nouveau métier est apparu depuis deux ans, celui de *construction manager*. Il met en concurrence les entreprises pour parvenir au meilleur coût. Ainsi, le coût du nouvel immeuble Hermès construit à Ginza par Renzo Piano a-t-il pu être réduit du quart<sup>(9)</sup>. Le Premier Ministre a aussi indiqué sa volonté de réduire le budget de la construction autoroutière de 3 milliards d'euros par an et même de privatiser les autoroutes. Cela remettrait en cause le système actuel, où un certain nombre de routes et d'ouvrages d'art ne sont construits que pour préserver l'emploi dans certaines régions. Le consensus social qui permettait cet état de fait est vraisemblablement en train de changer lentement.

### 3.2. La délicate restructuration des entreprises privées.

Le Japon semble proche de l'Europe des années 1980 : concentration des entreprises sur leur core business, passage de la production à la matière grise (seuls 2 ou 3 MBAs existent au Japon et il était jusqu'à nos jours très difficile de passer du technique au commercial), licenciements<sup>(10)</sup>, création de filiales pour contrer les syndicats très puissants (et obligatoires pour toute firme de plus de 100 salariés), augmentation des délocalisations (exemple d'Uniqlo, qui vend des vêtements de qualité mais bon marché, car confectionnés en Chine).

Le marketing lui même, développé dès l'après-guerre dans l'industrie, n'a que *«récemment commencé à prendre en compte les aspirations des consommateurs»*<sup>(11)</sup>. Ces derniers commencent d'ailleurs à perdre la confiance traditionnelle qu'ils plaçaient dans les grandes firmes japonaises, après quelques tragédies telle la faillite des grands magasins Sogo en 2000, ou la contamination des yaourts de la marque Snowbrand qui fit plusieurs morts.

Dans l'organisation de la chaîne commerciale, des bouleversements se préparent aussi. Jusqu'à aujourd'hui, les grandes sociétés purement commerciales, les *soshas*, régnaient. Elles perdent peu à peu de leur influence. Par exemple, pour les bouteilles de gaz, l'Air Liquide est obligée de passer par des sociétés d'affacturation qui ne font rien d'autre (on les surnomme *paper businesses*, entreprises de papier). La firme effectue tout de même 40% de son chiffre d'affaires en contact direct avec ses clients, ce qui lui permet de mieux connaître leurs besoins. De fait, les sociétés d'affacturation gardent leurs clients secrets et ne connaissent rien en matière de technologie.

Dans le domaine bancaire, le Japon conserve des pratiques archaïques : forte utilisation de l'argent liquide, inexistence des chèques, faible pénétration des cartes bancaires, peu de D.A.B., instruments financiers souvent simples au regard des pratiques américaines ou ouest-européennes. Les banques sont d'ailleurs peu rentables, leurs comptes obérés par des créances douteuses.

Des signes de changement apparaissent. D'abord au travers de l'utilisation de firmes étrangères pour les actes financiers de pointe. Ainsi la filiale commerciale de la Caisse des Dépôts et Consignations – IXIS – est elle présente au Japon depuis 1993 ; elle se spécialise dans l'ingénierie et la modélisation financières nécessaires pour créer du rendement dans un pays où les taux sont proches de zéro. Ensuite, au travers de la banque virtuelle, très partiellement encore pour les banques traditionnelles, mais totalement pour un non-professionnel, Sony. La firme a en effet lancé en juin 2001 la première banque totalement virtuelle du Japon, en partenariat avec la Sakura Bank et J.P. Morgan. Le magazine de la CCI Française du Japon peut ainsi titrer *«Finie l'époque des distributeurs de billets fermés après 19 heures et des queues interminables devant les guichets de banque pendant l'heure du déjeuner»*<sup>(12)</sup>.

On ne peut étudier les évolutions dans les entreprises japonaises sans évoquer le cas Nissan. L'association avec Renault de cette firme automobile au bord de la faillite, puis son redressement sous la férule – rude mais semble-t-il efficace – de Carlos Ghosn sont faits bien connus au Japon.

L'action menée est vue à la fois comme nécessaire et “dangereuse”, car elle remet en cause les modes de fonctionnement habituels de l'archipel<sup>(13)</sup> : fin de l'emploi à vie et licenciements massifs (21 000 sur 120 000), contraction sévère du nombre de sous-traitants, pressions fortes sur les survivants pour qu'ils réduisent leurs coûts de 30%, avancement au mérite et non plus à l'ancienneté, système de primes et de stock-options mis en place. Cet alignement sur les pratiques les plus crues du libéralisme international restera-t-il unique ou préfigure-t-il le virage du Japon vers des comportements bien connus ailleurs ? L'augmentation des prises de participation étrangères dans des grandes sociétés japonaises est un élément de réponse (Sony, ou IDC – International Digital Communication – dans laquelle Cable & Wireless a pris une participation en 1999).

#### **4. Les relations client/fournisseur et le secteur public : le cas de TEPCO**

Il suffit de se promener au centre de Tokyo, aux abords de la Diète (le Parlement) et du Palais Impérial, pour se rendre compte de la puissance de l'administration japonaise : là, sur plusieurs vastes blocs, s'élèvent les immeubles stricts d'une douzaine de ministères, au premier rang desquels le mythique METI (Ministry of Trade, Economy and Industry, anciennement connu sous le nom de MITI), grand ordonnateur de la croissance japonaise des années 1950 aux années 1980. Depuis, l'administration est devenue synonyme de lourdeur et de trop faible adaptation aux bouleversements économiques. Toutefois, si le discours a changé, le fonctionnement de l'administration reste encore fort proche de ce qu'il était, du fait d'une inertie très importante tant dans ses rangs que dans ceux du pouvoir. L'arrivée au pouvoir de M. Koizumi laisse espérer un vent de changements réels. Ils restent aujourd'hui encore essentiellement du domaine de la rhétorique.

Toutefois, si les entretiens qui ont été conduits nous ont permis de rencontrer des administrations telles que le METI, ils ne nous ont pas permis d'avoir une vision suffisante de la relation de l'administration japonaise avec ses usagers, et des moyens engagés pour améliorer le service offert au sein de l'administration. Ce sujet sera donc seulement évoqué dans ce rapport au travers de l'actuel essor de l'activité citoyenne, fait nouveau qui intéresse le gouvernement. Celui-ci lui consacre des études, dans le cadre par exemple du NIRA (National Institute for Research Advancement). Le but visé est de “créer une société civile indépendante”. Le mot de gouvernance est ainsi fort connu au Japon. On souhaite parvenir à une gouvernance tant dans le domaine des entreprises<sup>(14)</sup> que dans celui de l'administration (par l'intermédiaire de la décentrali-

sation) et de la société. Le pouvoir, qui était traditionnellement central, doit passer au local et à la population. Tel est du moins l'objectif.

En revanche, nous pouvons insister sur l'une des voies d'amélioration de la relation client/fournisseur dans la sphère publique, à savoir le développement de la concurrence lorsque cela est possible, ce qui est notamment le cas des services publics et plus particulièrement de l'électricité.

Celle-ci est extrêmement chère et l'une des attentes des consommateurs et du gouvernement est de réduire ce prix excessif. Plusieurs vagues de dérégulation du marché de la fourniture d'électricité sont donc intervenues récemment. Les monopoles régionaux créés après-guerre et confiés à neuf entreprises intégrées (production, transport, distribution, vente), ont été entamés en 1995 avec la libéralisation du marché de la production électrique et l'arrivée de producteurs indépendants, puis en 2000 avec une libéralisation partielle du marché de détail. Un bilan de cette dérégulation a été lancé à la fin de l'année 2001 afin de réfléchir à l'opportunité d'aller plus avant dans cette voie.

Il s'agit dans un premier temps de sortir de la notion d'usager captif qui doit se contenter d'un service universel uniforme résultant d'une concurrence quasi nulle, ne générant donc aucun effort marketing. La rupture des monopoles crée *de facto* la notion de client qui peut choisir parmi plusieurs offres, lesquelles doivent devenir de plus en plus pertinentes et compétitives pour que le fournisseur reste sur le marché.

C'est dans ce contexte en mutation que l'entreprise TEPCO évolue maintenant. Dans son souci de s'imposer face à d'autres fournisseurs et de dégager du profit, TEPCO a engagé un certain nombre d'actions. Un dispositif pour appréhender les attentes de ses clients a été mis en place, avec notamment des enquêtes d'opinion et de satisfaction pour connaître la perception des clients de l'évolution des services proposés par TEPCO. Dans le domaine commercial on peut citer les mesures suivantes :

- élargir le couple service/tarif offert à ses clients
- le regroupement de centres de clientèle
- la réception des demandes de contrat par fax ou courrier électronique
- la mise en place d'une base de données destinée à la clientèle
- l'offre de propositions individualisées et de conseils aux entreprises sur leur mode d'utilisation de l'énergie.

Dans le domaine des ressources humaines, des mesures sont également envisagées pour augmenter les capacités d'adaptation du personnel dans un environnement en évolution. On peut citer par exemple :

- le renforcement de la transparence du système d'évaluation du personnel
- la mise en valeur des effectifs compétents et motivés, avec un système de concours interne ou de "marché des talents"
- une campagne de renforcement de la compétence et la motivation du personnel qui est invité à acquérir un nouveau diplôme.

Ces évolutions reflètent donc une des stratégies adoptées au Japon pour améliorer la qualité des services publics. Elles montrent clairement la rupture avec la situation quasi étatique en place antérieurement, et la remise en question par exemple du concept d'emploi à vie caractéristique du modèle japonais.

## 5. Conclusion

### Un modèle qui évolue mais reste difficilement transposable.

Avec des clients à la fois très demandeurs et très nationalistes, une administration qui peine à se réformer, des relations interpersonnelles avant même que d'être commerciales, le cas japonais paraît difficilement transposable en France. On peut tout de même en tirer quelques leçons à propos du sujet qui nous y a amenés. D'une part, que toute administration ne peut faire l'économie d'une profonde transformation : ce qui avait fait le succès du Japon dans les années 1970-80<sup>(15)</sup>, à savoir un encadrement très strict de l'économie et de son internationalisation, est cela même qui freine aujourd'hui gravement son adaptation à la nouvelle donne économique. Les monopoles ou quasi-monopoles cogérés par l'Etat et les entreprises publiques ou privées sont obsolètes, les régulations nationales inopérantes face à la mondialisation. Autre leçon à tirer : même si les relations entre les entreprises et leurs clients n'ont plus la profondeur humaine et temporelle qu'elles pouvaient revêtir autrefois, continuer à les axer autour des notions de qualité et de sécurité – c'est-à-dire raisonner sur le long terme – reste profitable.

Pour finir, un cas concret de démarche réussie vers le client : la possibilité de payer ses factures, réserver ses places de spectacle, ses voyages, d'effectuer des services bancaires dans le très dense réseau de supérettes ouvertes 24h sur 24 que compte le pays.

#### Notes :

1. 377 801 km<sup>2</sup> et environ 127 millions d'habitants.
2. Le taux de chômage a atteint 5,5% en novembre 2001 (3,5 millions), chiffre record pour le pays.
3. Officieusement, on parle de 300%, voire 500%.
4. Bien que le Japon ait déposé plus de brevets internationaux depuis 1970 que tout autre pays industrialisé, l'industrie a jusqu'à fort récemment été considérée comme le moteur de la puissance du pays. Les plus grosses entreprises japonaises sont encore souvent liées à l'industrie lourde, comme la première d'entre elles, le chimiste Mitsui (9e entreprise mondiale avec un C.A. de 143,5 milliards d'euros en 2000), ou la cinquième, le chimiste Sumitomo (108,7 milliards d'euros). Leurs structures sont souvent floues, à l'image de la deuxième, Mitsubishi, nébuleux conglomérat au C.A. de 133,5 milliards d'euros. Autre caractéristique, l'importance des intermédiaires. Ces très grosses compagnies de négoce augmentent le prix à la consommation sans toujours ajou-

ter de la valeur : la quatrième et la septième entreprises du pays en font partie, Itochu et Marubeni, avec respectivement 123,7 et 104,1 milliards d'euros de C.A..

5. Si ces sociétés internationales ont une productivité supérieure à celle des Etats-Unis – indice 120 –, les entreprises industrielles et de services domestiques n'atteignent que l'indice 63.

6. De fait, même si certaines entreprises étrangères sont installées au Japon depuis longtemps, telle Air Liquide dès 1907 ou Fina depuis le milieu des années 1950, la place globale des entreprises étrangères et des IDE reste modeste.

7. De Mestier du Bourg, Hubert, "Japan. Signs of a long-awaited transformation", *Energies. TotalFina Elf* n°45, autumn 2001, pp.27-31. L'auteur fonde en partie son analyse sur l'ouvrage de Porter, M., Takeuchi, H. et Sakakibara, "Can Japan Compete?", Cambridge : Mass., Perseus Publications, 2000.

8. Les équivalents de nos associations fonctionnaient auparavant sous le régime de la coopérative.

9. Le 6 décembre 2001, lors du dépôt de bilan d'une entreprise de BTP – Aoki – le Premier Ministre a même déclaré «N'est-ce pas le signe que les réformes structurelles suivent leur cours ?», cité in "Courrier International" n°583, 3-9 janvier 2001, p.18.

10. Toutefois, lorsque Toshiba annonce 10 000 licenciements, elle commence par renvoyer 9 000 employés qui ont déjà dépassé l'âge de la retraite (le Japon reste une société du travail et pas encore de loisirs).

11. Muroi, Tetsue, "De la production à la séduction", *France Eco Japon*, n°88, automne 2001, p.20. Le même magazine donne toutefois l'exemple d'un marketing innovant. Pour attirer les consommateurs individualistes de moins de trente ans, plusieurs sociétés très connues – Toyota, le brasseur Asahi, le fabricant de cosmétiques Kao Corp., Kinki Nippon Tourist, Matsushita Electric Industrial (marques National et Panasonic) – ont créé une "marque sans entreprise", Will. Leurs produits sont présents dans deux espaces communs, sortes de "laboratoire de marketing" (p.30), situés au cœur de Tokyo. Le design fun a séduit les acheteurs. En outre, depuis août 1999, un site Internet a été créé, espace de publicité et de sondage.

12. Parssegny, Jean-Yves, "Les entreprises font banco", *France Eco Japon*, n°87, été 2001, p.46.

13. N'oublions pas que l'automobile a été un modèle dans les relations clients et fournisseurs (cf. le toyotisme, qui remplaça le fordisme à partir des années 1960).

14. Le terme vient d'ailleurs de ce monde (corporate governance, employé d'abord aux Etats-Unis) et traduit une nouvelle manière de gérer l'entreprise, en réduisant les niveaux hiérarchiques et en faisant participer d'une manière ou d'une autre tous les employés à la marche et à l'amélioration de celle-ci.

15. Cf. le discours d'alors sur "l'invasion" du monde par les produits Made in Japan et la peur des Etats-Unis lors du rachat de quelques fleurons du pays par des intérêts japonais, tel le Rockefeller Center ou des studios de cinéma. La crise des années 1990 a d'ailleurs conduit ces intérêts à se retirer.

# LISTE DES CONTACTS DE LA MISSION 2001

## • Canada

### **Ambassade de France**

Cyril FORGET, Conseiller Commercial

Jean Charles ROUHER, Ministre Conseiller Economique et Commercial

*Ottawa*

### **Banque Nationale du Canada**

Marie Claude GENIE, Directrice

*Montréal*

### **Centre Canadien de Gestion**

Jocelyne BOURGON, Présidente

*Ottawa*

### **Consulat général de France au Québec**

Claude AMERIO, Attachée commerciale

Jean Marc DESSIMOND, Attaché commercial

Daniel GAGNEUX, Conseiller économique et commercial

Ioulia SAUTHIER, Attachée commerciale

*Montréal*

### **HEC**

Jacques NANTEL

*Montréal*

### **Hydro Québec**

Jacques André COUTURE, Conseiller principal affaires internationales

Yves LAMARCHE, Chef planification et recherche commerciale

*Montréal*

**Industrie Canada**

Daniel LUSIER, Gestionnaire, Marketing de Strategis

Pierre POIRIER, Gestionnaire

Michel SCOTT

David WAITE

*Ottawa*

**Nortel Networks**

William NEIL, Director

*Ottawa*

**Patrimoine Canadien**

Chantal FORESTIER, Analyste principale

Alix HECTOR

Martin JORDANET

Jamshed R. MERCHANT, Directeur général

*Hull ( Québec)*

**Secrétariat du conseil du trésor**

Jacques BOUCHARD, Gestionnaire Activités internationales  
et fédérales-provinciales

Secrétariat du conseil du trésor

Christine DESLOGES, Directeur, Division de la transformation opérationnelle  
et du regroupement des services

*Ottawa*

**STCUM**

Richard BOYER, Conseiller corporatif

May KAINE, Directrice

Isabelle TROTTIER, Chef de division

*Montréal*

**Transport Canada**

Joël COMEAU, Directeur, Architecture et planification de la GO/TI

Joanne GALLANT-CHENIER

Catherine E PARKER

*Ottawa*

**Université d'Ottawa**

Lise BOILY, Professeure agrégée

*Ottawa*

**VIA Rail**

Steve DEL BOSCO, Vice Président Marketing

Chritena KEON SIRSLY, Chef de la stratégie d'entreprise

*Montréal*

**• Espagne****Agencia Tributaria**

Ernesto GARCIA SOBRINO, Inspector de Hacienda del Estado

*Madrid*

**Ambassade de France**

Philippe CASTERAN, Conseiller Commercial

Véronique SAINCLAIR

*Madrid*

Régis BLAIN, Attaché de presse et de communication

Régis BLAIN, Attaché de presse et de communication

Henri FREMON, Conseiller Commercial

Christian ROUYER, Consul Général

*Barcelona*

**Ayuntamiento de Madrid**

Emilio MARTINEZ VIDAL, Jefe del Departamento de Planeamiento Urbanistico

*Madrid*

**Banco Santander**

Enrique DE NARDIZ PRADO, Director de Gestion Comercial

*Madrid*

**Banco Santander Central Hispano**

Emilio DOMINGUEZ COSTA, Director

*Madrid*

**Canal de Isabel II**

Gaspar CIENFUEGOS JOVELLANOS FERNANDEZ, Subdirector Comercial

Maria Angeles HERRERIAS OLIVA, Jefe de division atencion al cliente

Elisa OTERO, Defensor del cliente

Antonio SANCHEZ-MORA MAJANO, Jefe Dpto de Relaciones con Clientes

*Madrid*

**CEPSA**

Carlos ALCAZAR-LOPEZ, Director International Relations

*Madrid*

**Danone**

Vicenç PERACULA BOADA, Customer service manager

Joan Romeu SENDROS, Jefe des Servicio de Trade Marketing

José Antonio ZALDUA, Jefe Relaciones Publicas

*Barcelona*

**Endecar**

Pedro GARCIA ALARCO, Presidente

*Madrid*

**Endesa**

José D. BOGAS, Executive Vice president

José Damian BOGAS GALVEZ, Director General

Javier URIARTE MONERO, Director General de Comercializacion

*Madrid*

**Gas Natural**

Pedro MORALEDA GARCIA DE LOS HUERTOS, Director de Relaciones

Internacionales

*Madrid*

**Gas Natural Comercializadora**

José Angel SANZ VIEJO, Director General

*Madrid*

**Generalitat de Catalunya**

Ignasi GENOVES I AVELLANA, Director general

*Barcelona*

**Renfe**

Pablo CULEBRAS SANCHEZ, Jefe del Gabinete de Sistemas de Calidad y Auditoria

Jaime LLORET GIL, Director Corporativo

*Madrid*

**Union de Consumidores de Espana - UCE**

Enrique GARCIA LOPEZ, Director Tecnico

*Madrid*

**• France****ADEIC-FEN**

M. HUARD, Secrétaire Général

*Paris*

**Air France**

M. BOIREAU, Directeur général lignes France

*Paris*

**Ambassade du Canada**

John MC NAB, Ministre Conseiller

Jean PREVOST, Conseiller économique

*Paris*

**ANPE**

M. DAVID, Directeur de la modernisation et de la qualité

*Noisy le Grand*

**Auchan**

Mme BOIDIN DUBRULE, Directrice de la Communication

*La Défense*

**Cabinet de conseil A. Mergier**

Alain MERGIER, Directeur

*Vincennes*

**Consultant e-marketing**

M.LEUGUEUT

*Lesigny*

**Délégation Interministérielle à la Réforme de l'Etat**

Pierre SEGUIN, Chef de Mission Service à l'Usager et Management Public

*Paris*

**Direction Générale des Impôts**

M. MAREINE, Chef de la Mission Qualité de Service

*Paris*

**EDF**

Jean Louis JOLIOT, Secrétaire Général

*Paris*

**ENA**

Mme AUBERT, Responsable de la Formation Permanente

*Paris*

**France Télécom Orange**

J.-P. BIENAIME, Directeur du Développement International

*Paris*

**Gaz de France**

M. PIOLLAT, Directeur du Marketing Stratégique

*Paris*

**Hôpital St Joseph**

M. BARRAULT, Directeur

*Paris*

**La Poste**

M. CATZARAS, Directeur de la Qualité

*Paris*

**HEC**

Bruno LEMAIRE, Professeur

*Paris*

**Quatenaire**

Hervé SEREX, Président

*Paris*

**SNCF**

Marie Christine CARLIER, Direction de la Communication

Guillaume PEPY, Directeur Général

Bénédicte TILLOY, Directeur délégué trains

*Paris*

**Société EVIAN-VOLVIC**

M. BUFFARD, Directeur Marketing

*Bourg-La-Reine*

**Société Générale**

M. GIRY DELOISON, STMA MCE

*La Défense*

**Suez**

M. PEYRAT, Directeur des Relations Extérieures

*Paris*

**Suez Lyonnaise des eaux**

Jean Luc TRANCART, Directeur de la communication

*Paris*

**UFC Que Choisir ?**

M. GUERQUIN, Président Ile de France

*Paris*

**Ville de Paris**

Mme DEPONDT, Responsable de l'accueil

*Paris*

**• Pays-Bas****Ambassade de France**

Monique ILLINGWORTH, Conseillère économique

Jean-Paul THUILLIER,

*La Haye*

**Arbeidsvoorziening Nederland**

M. KEULEN

*Zoetermeer*

**Centre Français du Commerce Extérieur**

Bernard NEFF, Chargé de mission agricole

*La Haye*

**De Nationale Ombudsman**

Roel FERNHOUT, National Ombudsman

P.S. SJOUKE, Stafmedewerker

*Den Haag*

**EDF**

Alain GENEL, Délégué Benelux

*La Haye*

**Gemeente Amsterdam**

Ben VERLEG, Projectleider Dienstverlening

*Amsterdam*

**KEMA**

Jaap BUNSCHOTEN, Marketing Manager

*Arnhem*

**Nederlandse Spoorwegen**

Herman GELISSEN, Stafdirecteur Salesmanagement

Cees KORT, Advisor public affairs

Kees MIEDEMA, Service management

Wim OOSTERWIJK, Public affairs

*Utrecht*

**Total Fina Elf**

M. VANDENBROEK, Directeur Général

*Voorburg*

- **Suède**

**AGRIA**

Eva ALNESS, Human Resources Manager

Lars BJORKHAMMAR, Business Development Manager

Monica DREIJER, Business Area Manager

Anders MELLBERG, CEO

Pekka OLSON, Veterinary Manager

*Stockholm*

**Ambassade de France**

Frédéric LEMAITRE, Attaché sectoriel

Bernard PAITREAU, Chef de poste

*Stockholm*

**Apoteket AB**

Karin ARRHENIUS, Kvalitetsledning

Pia UNGVARI, Quality management director

*Stockholm*

**Arbetsmarknadsstyrelsen**

Stig ASKLUND

Claes-Göran LOCK

Torbjörn WALLIN, Deputy Head of Division

*Stockholm*

**Danderyds Sjukhus**

Per-Anders FLORDAL, Marknadsdirektör

Birgitta KLANG, Dep of Development

Carola LEMME, Managing Director

Jörgen STRIEM, Chief Medical Officer

*Stockholm*

**Institute of International Business**

Ivo ZANDER, Associate Professor

*Stockholm*

**Posten Sverige AB**

Henry ANDERSON, Corporate Purchasing

Paul BECKERT, ProcessKvalitet

Lennart GRABE, General Manager

Mimi LAGERQUIST, Corporate Quality

Britt Marie OLSON, Corporate Process Quality

*Stockholm*

**SAS**

Jens Wittrup WILLUMSEN, Senior Vice President

Marketing & Product Management

*Stockholm*

**SEB**

Christina AKERSTAM, Projekledare

Carin HALLQVIST

*Stockholm*

**Stockholm University**

Ola P. FEURST, Director of market academy institute

Evert GUMMESSON, Professor of service management & marketing

*Stockholm*

**Svenska Metallindustriarbetareförbundet**

Stefan LÖFVEN, Head of Unit of Organisation

*Stockholm*

**• Royaume-Uni****Centrica**

Kath KYLE, Assistant to the chief executive

Barry NEVILLE, Public Affairs Manager

*Windsor*

**Department for work and pensions**

Roger PUGH

*London*

**Eurostar UK**

Katie BRISTOW  
Madeleine GORDON  
*London*

**Foreign Office**

Paula FRISTON  
Lynne PLUMMER  
*London*

**HM Treasury**

Barry COIDAN, Policy Adviser  
Anna DAVIS, Enterprise Team  
Catherine WEBB, Competition, regulation & energy team  
*London*

**HSBC**

Stuart PEARKES, Manager  
Bill STEPHENS, Manager

**Inland Revenue**

Andrew C. FRENKIEL, Deputy operations manager  
*London*

**London Electricity**

Michel MARCHAND, Deputy managing director  
*London*

**• Etats-Unis****All Long FORD**

Colleen CLEARLY, Sales Consultant  
Terry DAOUD, President  
Garry R. MARCIANO, General Manager  
Paul STAFFORD, Production Manager  
*Warren*

**Attorney**

William D. MCMACHAN  
*Birmingham*

**Boeing**

David K. REESE, Director

Allan M. SULLIVAN, Regional Director, Sales Programs Europe/Russia

Annette J. SYVERSON, Regional Director

*Seattle*

**Detroit Edison**

Raza BABAR, Manager - Sales & Services

*Detroit*

Karen A. FREIDLINE, Account Representative, Consumer Affairs

*Port Huron*

**Embassy of France**

Molly SWART, Attaché, Automotive Division

*Troy*

**General Motors**

Julie A. HEISEL, General Director

*Detroit*

**International Visitors Council Of Metropolitan Detroit**

Julie OLDANI, Executive Director

Regan WATSON-KRDU, Program Coordinator

*Detroit*

**King County Courthouse**

Tom BRAMAN, King County Web Team

Ron SIMS, King County Executive

Stephanie VITALI

*Seattle*

**Kmart Corporation**

Frank JONES, Divisional Vice President Customer Insights

*Troy*

**Neiman Marcus**

Darcy BRIAN, Human Resources Manager

Ariela SHANI, General Manager

Mimi STREK, Public Relations Manager

*Troy*

**Nordstrom**

Shasha RICHARDSON, Business Media Relations Director

Brooke WHITE, Vice President

*Seattle*

**Oxford Automotive**

Marc SIMON, Global Director of Strategic Planning

*Troy*

**Seattle Public Utilities**

Patricia T. COLSON, Branch Director

*Seattle*

**U.S. Department of State**

Kathleen BRION, Acting Director, Office of International Visitors

Eileen CONNOLLY, Chief, Africa/Europe Branch, Voluntary Visitors Division

Donna GRIFFITH

Program Officer, Europe/Africa Branch, Voluntary Visitors Division

Deborah UNDERHILL, Chief, Voluntary Visitors Division

*Washington D.C.*

Donna SHIRREFFS, Director

*New York City*

**University of Washington**

Erica M. OKADA, Assistant Professor

Richard F. YALCH, Professor of Marketing

*Seattle*

**Wayne State University**

Ahmad M. EZZEDDINE, Director, Professional Development

*Troy*

**World Affairs Council**

Cynthia HANSEN, Director

Amelia H. TOCKSTON, Deputy Director

*Seattle*

Bernard James SEUBERT

*New York City*

**World Learning**

Tia ADE, Program Officer

Matt ROCHKIND, Program Associate

Peter C. SIMPSON, Program Director

*Washington D.C.*

# PROMOTIONS 1970-2000

## PROMOTION 1970

---

<b>BOURGET Bernard</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur à la Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt de Haute-Normandie.
<b>CHAHID NOURAI Noël</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller d'Etat
<b>CHOUILLOU René</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Statistiques Appliquées à l'Economie, Alcatel CIT.
<b>COUSIN Philippe</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur du développement, GFF.
<b>CRETIN Michel</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller Maître, Cour des Comptes.
<b>FESSARD de FOUCAULT Bertrand</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller Commercial près de l'Ambassade de France à Vienne, Direction Régionale du Commerce Extérieur, Ministère du Commerce Extérieur.
<b>LAGARDE Pierre</b>	Ancien élève de l'Ecole Centrale de Paris, Directeur marketing et méthodes, Conseil en informatique et techniques opérationnelles.
<b>LAVERIE Michel</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur de la sécurité nucléaire, CEA.
<b>LEFEBVRE Michel</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Aéronautique, Directeur Administratif et Financier, Ciments Français.
<b>MASSIN Gérard</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.
<b>PERRIN Daniel</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Conseil Général du GREF.
<b>PICARD Jean-Loup</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur Secteur Technologie de l'information, Stratorg.
<b>QUINT Didier</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur général, SOGEA.
<b>RAULET Gérard</b>	Agrégé d'allemand, Docteur philosophie et Docteur Etat Lettres et Sciences Humaines, Professeur à l'Université de Rennes 2.

---

**Pays visités :** Indonésie, Iran, Japon, Roumanie, Suède

**Etudes sur :** L'Ombudsman / Pour une nouvelle politique industrielle et commerciale de la France / La perception des aspects négatifs de l'industrie / Politiques nationales et marché mondial  
parues dans "Pangloss" n° 1

## PROMOTION 1971

---

<b>BROCHARD Gilles</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Trésorier, Banque Nationale de Paris.
<b>DUMURGIER Patrick</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
<b>FORGEARD Noël</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Administrateur - Directeur Général, Matra - Hachette.
<b>GERBALDI Alain</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Conseiller du Président, FIMAGEST.
<b>LE JAN Alain</b>	Ancien élève de l'Institut du Génie Rural des Eaux et Forêts, Sous-Directeur, Direction régionale de l'Agriculture et de la forêt de Bretagne.
<b>OLIVIER Dominique</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Institut du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur technique pôle Eau, Compagnie Générale des Eaux.
<b>PERISSOL Pierre-André</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Maire de Moulins.
<b>POCHARD Marcel</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller d'Etat.
<b>ROUBACH Gilbert</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de l'équipement, DDE du Val d'Oise.
<b>SCHWARTZMANN Patrick</b>	Ancien élève de l'Ecole des Arts et Manufactures de Paris, et de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et Moteurs, Directeur Qualité, Compagnie Générale de Chauffe.
<b>VESSERON Philippe</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur de la Prévention de la pollution et des risques, Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement.

---

**Pays visités :** Amérique Latine (Argentine, Brésil, Chili, Costa Rica, Pérou, Vénézuéla) et Sénégal

**Etudes sur :** Les problèmes de développement en Amérique Latine et au Sénégal et la Coopération Française  
parues dans "Pangloss" n° 2

## PROMOTION 1972

<b>BOIRAUD Yves</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure d'Electricité et de Mécanique et de l'Ecole Nationale Supérieure du Pétrole et des Moteurs, Direction Générale Ato Wuhan Organic Chemical Co., groupe ELF.
<b>BOUR François</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Institut national d'Agronomie, PDG, Société du Ferro Manganèse.
<b>BOUTEILLER (de) Jean-Christophe</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, PDG, Société Nord-Est.
<b>BRILLANT Jean-Pierre</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Aéronautique, Ingénieur de l'Armement, DGA/DAT, Bureau du Programme Franco-Allemand, Ministère de la Défense.
<b>GENDREAU Pascal</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Centrale des Arts et Manufactures, Membre du Directoire du CEPME.
<b>HIRSCH-TRIQUART Nicole</b>	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur des Services Législatifs et Economiques, Conseil Economique et Social.
<b>HOLETTE Alain</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts.
<b>SAUTTER Rémy</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Vice-Président Directeur Général Ediradio - RTL.
<b>SAUVAGE Bruno</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chef de Bureau des Affaires Européennes, Direction Générale de l'Alimentation, Ministère de l'Agriculture, et de la Pêche.
<b>TEXIER Pierre-Henri</b>	Licencié ès-Sciences Economiques, Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Adjoint au Directeur Général, Compagnie Française Développement Fibres Textiles.
<b>VEAUX Erick</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale l'Administration, Chargé de mission, Direction des Relations Economiques Extérieures, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

**Pays visités :** Canada, Etats-Unis, Mexique

**Etudes sur :** Fédéralisme et Equipement collectifs... un enseignement possible pour la France

parues dans "Pangloss" n° 3

## PROMOTION 1973

---

<b>ARLETTE Guy</b>	Ingénieur en Chef des Mines, Président du Conseil de Surveillance, Stotz-Krämer, AG Fordersystem Automation.
<b>AZOULAY Pierre</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil Hors-Classe, Directeur Adjoint, Centre d'Etudes en sciences sociales de la Défense.
<b>BERMAN Guy</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Chef de division, Direction PA ACP, Banque Européenne d'Investissements.
<b>CRUCHON Philippe</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Chef du Service Technique de l'Energie Electrique et des Grands Barrages, DIGEC, Institut du Pétrole.
<b>GUINAUDEAU Paul</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur des Télécommunications, CNET PAA/TIM.
<b>HEDON Dominique</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur de l'Armement, Allied Signal Engines.
<b>LECHEVILLER Jean-Pierre</b>	Ancien élève de L'Ecole Nationale Supérieure des PTT, Inspecteur Général des P et T, Direction des Postes et des Télécommunications, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie..
<b>MOLLET Philippe</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et Moteurs et de l'ICAM, Principal Engineer, Walbro Automotive Corporation.
<b>PERNIER Michel</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur, Délégation interministérielle à la coupe du monde de football 1998.
<b>RAMADIER Aimé</b>	Ancien élève de L'Ecole Nationale d'Administration, Sous-Préfet, Sous-Directeur à la Direction de la Circulation, des Transports et du Commerce, Préfecture de Police de Paris.
<b>VIGNAL Henri</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Délégué Général aux relations internationales, Mairie de Paris.

---

**Pays visités :** Ceylan, Pakistan, Turquie

**Etudes sur :** Développement industriel et relations extérieures  
parues dans "Pangloss" n° 4

## PROMOTION 1974

---

<b>CARENCO Paul</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Hors-Classe, Directeur Délégué du Service de Sécurité des Télécommunications, France Télécom.
<b>DREGE Pierre-Olivier</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur, Direction Générale de la Production et Commercialisation des céréales, Ministère de l'Agriculture, et de la Pêche.
<b>FRANGIALLI Francesco</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Secrétaire Général Adjoint, Organisation Mondiale du Tourisme.
<b>GENEL Alain</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Supérieure d'Electricité, Directeur du Développement, EDF.
<b>GERIN François</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur Général Adjoint, Siemens SAS.
<b>LUCIANI Don Jacques</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des PTT, Directeur des Affaires Européennes et Internationales, La Poste.
<b>MALAN Thierry</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Inspecteur Général, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
<b>MESNIL (du) Hubert</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de la Direction des Transports Terrestres, Ministère de l'Equipement, du Logement, des Transports et du Tourisme.
<b>MESNIL (du) Philippe</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur Général, Sanofi Santé Nutrition Animale.
<b>MIKOL Jean-Pierre</b>	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Chargé de mission UAP Prévention.
<b>ROBIN Philippe</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, PDG, Cofratel - Teleinvest.
<b>VIGNAUD Claude</b>	Architecte DPLG, Retraité.

---

**Pays visités :** Etats-Unis, Finlande, Grande-Bretagne, Suède, URSS

**Etudes sur :** Des villes nouvelles... pour une vie nouvelle  
parues dans "Pangloss" n° 5

## PROMOTION 1975

<b>CUVIER Jean-François</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur des Télécommunications, France Télécom, branche grand public.
<b>JOLIOT Jean-Louis</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Statistiques Appliquées à l'Economie, Secrétaire Général EDF/GDF.
<b>LEVAUX Jean-Marie</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Délégué de la logistique et des achats AXA, UAP.
<b>LEVY Gilles-Pierre</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur des Ressources Humaines, Péchiney Balzac.
<b>MAFFERT Nicolas</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur de l'Armement, Conseiller Technique, Etat-Major des Armées, Ministère de la Défense.
<b>MAILLARD Dominique</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur, Direction de l'Economie, de la Stratégie et des Investissements, SNCF.
<b>MENY Yves</b>	Docteur en Droit, Agrégé des Facultés de droit.
<b>MIGONE François</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Sous-Directeur chargé de l'Extension du Secteur Public, Direction de la Promotion, Direction Générale des Postes et Télécommunication.
<b>PIRIS Jean-Claude</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller d'Etat, Directeur Général du service juridique, Conseil des Ministres de la Commission Européenne.
<b>PRINGUET Pierre</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, PDG, PR Europe, groupe Pernod-Ricard.
<b>RAMBAUD Bruno</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de la Division Radiocommunications Professionnelles, Matra Communication.
<b>REMY Pierre-Louis</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration, Inspecteur Général, Conseiller auprès du ministre, ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
<b>SCHNEIDER Pierre</b>	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Fondé de Pouvoir, Direction du Trésor et des Affaires Financières Internationales, BNP.
<b>VIDALLET Bertin</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Directeur Délégué, Délégation Midi-Atlantique, La Poste.

**Pays visités :** Australie, Etats-Unis, Italie, R.F.A., Yougoslavie

**Etudes sur :** La condition du travail dans la grande industrie  
parues dans "Pangloss" n° 6

## PROMOTION 1976

<b>BALME Didier</b>	Diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris et de la Columbia University School of Business, Adjoint au Représentant de la BNP pour l'Amérique Centrale - Siège à Panama.
<b>BAUDON Thierry</b>	Ancien élève de l'Ecole du Génie Rural des Eaux et Forêts, Economiste, Directeur des Financements Internationaux, Lyonnaise des Eaux.
<b>COUVEINHES Pierre</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Gérant au CIP Deutschland.
<b>FONT REAULX (de) Benoît</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Maîtrise en Sciences Economiques, Banquier Conseil, Société Générale.
<b>GENDREAU-MASSALOUX Michèle</b>	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Agrégée d'Espagnol, Docteur d'Etat ès-lettres, Présidente de la Commission de surveillance et de contrôle des publications destinées à l'enfance et à l'adolescence.
<b>IDRAC Francis</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Préfet du Val de Marne.
<b>IFERGAN Benjamin</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur en Economie Appliquée, Directeur, Rotschild et Associés.
<b>KEENE Jean-Loup</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Inspecteur Général en service extraordinaire, I.G.A.S., Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
<b>PERRIN de BRICHAMBAUT Marc</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Agrégé de Géographie, Conseiller d'Etat, Directeur de la Direction des Affaires Juridiques, Ministère des Affaires Etrangères.
<b>POSTAL François-Patrick</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique appliquée à l'Economie, Directeur, Clinvest.
<b>ROUILLEAULT Michel</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, ATFH, Alcatel Thomson.
<b>WEITZMAN Marie-Chantal</b>	Ingénieur de l'Institut Industriel du Nord, diplômée de l'Institut des Actuaire Français, Contrôle Général AXA France Assurances.
<b>ZWINGELSTEIN Julien</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg, Directeur adjoint à la Direction des Affaires Sanitaires et Sociales de la ville de Paris.

**Pays visités :** Egypte, Etats-Unis, Hongrie, Iran, Norvège, Pologne, Mexique

Une mission au Brésil a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1971

**Etudes sur :** Démographie française : quelle politique pour la France ?

parues dans "Pangloss" n° 7

## PROMOTION 1977

<b>CORNIER Christophe</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur au Corps des Mines, Président Directeur Général, Le Fer Blanc SA, Groupe Usinor-Sacilor.
<b>CRESPY Gilles</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Administrateur Civil, Contrôleur d'Etat, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
<b>DIMAGGIO Antoine</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Direction du Courrier, La Poste.
<b>DUBOIS Rhoda-Nicole</b>	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles de Sèvres, Professeur Agrégé d'anglais, Présidente, MAI (Management Associates Int.).
<b>GRIMOT Marc</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Responsable Ministériel pour les normes, Ministère de l'Environnement.
<b>GUYOT Régis</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Sous-Préfet, Préfet Délégué pour la sécurité et la défense, Préfecture de la Région Rhône-Alpes.
<b>IDRAC Anne-Marie</b>	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Député des Yvelines.
<b>KONCZATY Michel</b>	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Fondé de Pouvoir, BNP.
<b>LACOTE François</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur du développement international, SNCF.
<b>LAGARDE (de) Olivier</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Sous Directeur, Sous-Direction des Industries du Bois, Ministère de l'Agriculture, de la Pêche et de l'Alimentation.
<b>LOIRET Christian</b>	Licencié ès-Sciences, en Droit et en Sociologie, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Directeur Adjoint au Corps de l'Inspection Générale, UAP.
<b>MAZODIER Myriem</b>	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Inspecteur Général, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
<b>NEME Jean-Paul</b>	Ingénieur Agronome, Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Conseiller Technique du Directeur Environnement et Aménagement rural, Ministère du Développement rural et de l'Environnement, Mauritanie.
<b>VAN PARYS Bruno</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Ingénieur de l'Armement, Directeur du développement groupe, SNECMA.
<b>WEYMULLER Benoît</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur des Participations, Banexi (BNP).

**Pays visités :** Canada, Etats-Unis, RDA, RFA, Suède, Tchécoslovaquie

**Etudes sur :** Enseignement supérieur et vie professionnelle  
parues dans "Pangloss" n° 8

## PROMOTION 1978

<b>BODMAN (de) Jean</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, et de l'Ecole Nationale d'Administration, Sous-Directeur, MSD Chibret.
<b>DAUZIER Martine</b>	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles, Agrégée de Lettres Classiques, Maître de conférence en Littérature Médiévale, UER Lettres et Sciences Humaines, Université de Paris XII.
<b>DERUELLE Nathalie</b>	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles, Agrégée de physique, Chercheur, Observatoire de Paris, CNRS.
<b>GIGER François</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Docteur ès-Sciences, Directeur Adjoint, Direction de l'Equipement/CNET, EDF.
<b>GRALL Georges</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale des Statistiques appliquées à l'Economie, Administrateur Civil.
<b>GUIEZE Jean-Luc</b>	Docteur en Droit, DES de Sciences Politiques, Chargé de Mission Europe, EDF.
<b>LAINE Sylvie</b>	DESS de Droit des affaires, Directeur, Présences.
<b>LAJOIE Christian</b>	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Directeur - Adjoint, BNP.
<b>SABAH Lucien</b>	Docteur Etat en Histoire, Docteur en Islamologie, Breveté d'Arabe Maghrébin, Attaché au Ministère de l'Intérieur.

**Pays visités :** Côte-d'Ivoire, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Pologne, Québec

**Etudes sur :** Pouvoirs publics et moyens d'information

Le jeu des pouvoirs et des médias

parues dans "Pangloss" n° 9

## PROMOTION 1979

<b>BERTRAND Geneviève</b>	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur civil.
<b>BRUNSWICK Philippe</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Directeur Général Adjoint, société Mors.
<b>CACAS Joël V</b>	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chef de la Section Qualité des Eaux, Pêche et Pisciculture, CEMAGREF Aix-en-Provence.
<b>CORNIOU Jean-Pierre</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Secrétaire Exécutif, Société Sollac, Groupe Usinor-Sacilor.
<b>GANSER Gérard</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, et de l'Ecole Nationale d'Administration, Président Directeur Général, Sofirad.
<b>GUILLOTIN Jean-Pierre</b>	Diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Administrateur des Services administratifs et financiers, OMS Oncho - Ouagadougou.
<b>JACOB Bernard</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Délégué Orientation et Valorisation, Laboratoire Central des Ponts et Chaussées, Ministère de l'Equipement, du Logement, des Transports et du Tourisme.
<b>MOIROUD Roger</b>	Doctorat de Gestion de l'Université Paris-Dauphine, Direction de l'Innovation, AXA Assurances.
<b>PICARD Robert</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur secteurs technologies de l'information, STRATORG.
<b>REINA Pierre</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, DEA ès-Sciences de Gestion, Sous-Directeur d'Agence, BNP.
<b>RIBAUT Roger</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Magistrat, Tribunal de Grande Instance de Paris.
<b>RICARD d'ESPOSITO Olivier</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Mines, Spécialiste méthodes d'évaluation des gisements, EEP - Zones nouvelles, Elf Aquitaine.
<b>RUOLS Jean-Michel</b>	Architecte DPLG, Architecte-Urbaniste, Cabinet J.M. Ruols.
<b>WEIL Alain</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Master of Sciences de l'Université de Berkeley (USA), Chargé de Mission à la Délégation aux Affaires Internationales, Ministère de l'Industrie.
<b>WOEHLING Jean-Marie</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, DES Droit public, Président du Tribunal administratif de Strasbourg.

**Pays visités :** Corée du Sud, Espagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Indonésie, Japon, Martinique, Mexique, Norvège

**Etudes sur :** La mer

parues dans "Pangloss" n° 10

## PROMOTION 1980

<b>ALEXANDRE ROCHE Sylvie</b>	Ancienne élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chef du bureau de la viticulture, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.
<b>BIENAIME Jean-Pierre</b>	Ancien élève de l'ESSEC, de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Administrateur des Télécommunications, Directeur Général, Nexus International.
<b>CHIAPPORI Pierre-André</b>	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Agrégé de Mathématiques, Doctorat 3e cycle en Sciences Economiques, Professeur, Département d'Economie, Université de Chicago.
<b>DARMON Daniel</b>	Diplômé de l'Institut de Statistiques des Universités de Paris, Ancien élève du Centre d'Etudes et des Programmes Economiques, Diplôme d'Etudes Supérieures de Sciences Economiques, Conseiller Technique, Ministère des PME, du Commerce et de l'Artisanat.
<b>DUFFE Pierre</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Sous-Préfet, Inspecteur, Inspection Générale de l'Administration, Ministère de l'Intérieur.
<b>GASZTOWTT Guillaume</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur Général Administratif et Financier, Promodès.
<b>LAUTECAZE Pascale</b>	Ancienne élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Conseiller Espaces Ruraux, DATAR.
<b>MARECHAL Pierre</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Directeur des Relations Humaines et Sociales, Champagne Pommery Lanson.
<b>MARENDET François</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Sous-Directeur des Ports, Direction du Transport Maritime des Ports et du Littoral, Ministère des Transports, de l'Equipeement et du Logement.
<b>MICHEL Marc</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Secr2taire Général pour les affaires régionales, SGAR, Préfecture de région Champagne-Ardennes.
<b>RENARD Bruno</b>	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Sous-Directeur, Direction Réseau Bassin Parisien, BNP.
<b>TIMSIT Alain V</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications.

**Pays visités :** Brésil, Etats-Unis, Japon, RDA, Singapour, Suède, Venezuela

**Etudes sur :** L'emploi

parues dans "Pangloss" n° 11

## PROMOTION 1981

<b>AZOULAY Bernard</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Banque Hervet.
<b>BARRAULT Yves</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Directeur Général de l'Hôpital St Joseph.
<b>CHARON FOLBERTH Béatrice</b>	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique, et de l'Ecole Nationale Supérieure d'Aéronautique, Directeur commercial France, Aérospatiale Missiles.
<b>CHEYRON d'ABZAC (du) Bénédicte</b>	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Assistant Manager of the US Commissary, US Embassy, Rangoon.
<b>CHODORGE Gilbert</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique et de l'Ecole Nationale Statistique et de l'Administration Economique, Directeur de l'hôpital d'Orsay.
<b>DOKHELAR Marie-Christine</b>	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles de Paris, Agrégée de Physiologie-Biochimie, Chercheur, Institut Cochin de génétique moléculaire à l'INSERM .
<b>FINIDORI-LE-PICARD Joëlle</b>	Ancienne Interne des Hôpitaux de Paris, Directeur de Recherche à l'INSERM.
<b>GEORGES-PICOT Antoine</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Bossard Consultants.
<b>JAMET François</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Vice-Président, Northern Central Europe, Global One.
<b>LEGRAIN Pierre</b>	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Directeur du Laboratoire Métabolismes ARN, Institut Pasteur.
<b>MAGNIER Michel</b>	Docteur en Médecine, Chef de Clinique-Assistant, clinique Urologique, Hôpital Necker.
<b>MAYER Félix</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Ingénieur d'Armement, Directeur à la Direction Internationale, Compagnie Générale de Chauffe.
<b>MOULONGUET-DOLERIS Luc</b>	Docteur en médecine, Interne des Hôpitaux de Paris.
<b>SERRE JAMET Marie-Paule</b>	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur des Affaires de Santé, Pierre Fabre Participations
<b>VASSELIN Martine</b>	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles de Paris, Agrégation de Lettres modernes, Maître de conférences en Histoire de l'Art, Université de Provence d'Aix-Marseille I.
<b>YVERGNIAUX Philippe</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chargé de mission Asie, Ouest Atlantique.

**Pays visités :** Brésil, Canada, Côte-d'Ivoire, Danemark, Egypte, Etats-Unis, Hongrie, Mexique

**Etudes sur :** La santé  
parues dans "Pangloss" n° 12

## PROMOTION 1982

<b>ARTOT Denis</b>	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, licencié en droit, Directeur du Département Santé, Société Auxiliaire d'Entreprise.
<b>BARBEROUSSE Patrice</b>	Maîtrise de Droit Public, ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Directeur, Hôpital National de Saint Maurice.
<b>DUCORPS Pierre-Marie</b>	Ancien élève des Hautes Etudes Industrielles, de l'Institut d'Administration des Entreprises et de l'Institut Supérieur des Affaires, Gérant Paneurark UAP.
<b>FALETTI François</b>	Docteur en droit, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancien élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Procureur Général, Cour d'Appel de Lyon, Ministère de la Justice.
<b>FERAL François</b>	Doctorat en 3e cycle en droit public, Maître de conférences en droit public, Université de Perpignan.
<b>FRISCH Jean-Paul</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Organisateur bancaire, BNP.
<b>GRAND d'ESNON Antoine</b>	Ancien élève de l'Institut National Agronomique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Ingénieur du GREF, Enseignement Gestion de l'Eau, Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts.
<b>MANGIAPAN Philippe</b>	Diplômé d'Etudes Supérieures de Sciences Economiques, diplôme d'Etudes Comptables Supérieures, ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Chef du Département Communication interne, Direction de la Communication, SNCF.
<b>MARTIN Olivier</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Directeur des opérations internationales, Direction du Marketing et du Développement International, Matra BAE Dynamics..
<b>POCHET Frédéric</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de Programmes, Direction de la Production des avions, Aérospatiale.
<b>PONCET Patrick</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Administrateur de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.
<b>VALLANCE Michel</b>	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur d'études, Département des Recherches Techniques, Office National des Forêts.

**Pays visités :** Etats-Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Italie, Japon, R.F.A, Suède

**Etudes sur :** Le consumérisme : consommateurs et vie économique  
parues dans "Pangloss" n° 13

## PROMOTION 1983

<b>ANASTASY Christian</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Direction des Hôpitaux de Paris, Directeur Général Adjoint, Mutualité de la Loire.
<b>CHARAIX Philippe</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Mines de Paris, Directeur Agence Technique Régionale Paris Normandie Centre, S.F.R.
<b>COSTERG Philippe</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Délégation Russie, Elf.
<b>COURTIOL Thierry</b>	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique, Agrégé d'Economie et Gestion, diplômé d'études approfondies de Management Public, Management Consultant, IBM Consulting.
<b>DASSONVILLE Sabine</b>	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Chef de Produit Amériques, Direction Générale France, Air France.
<b>DENUELLE Pierre</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, diplômé d'études approfondies de Finance Internationale, Attaché Ferroviaire, Poste d'Expansion Economique Français, Pékin (Chine).
<b>DOUARD Pascal</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Chargé de la Sous-Direction des Risques Majeurs et Délégué Adjoint, Direction de la Prévention de la Pollution et des Risques, Ministère de l'Aménagement du Territoire et Environnement.
<b>HARDY Constant</b>	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, diplômé d'études approfondies de Mécanique des Fluides, Agrégé de Physique et Chimie, Ingénieur, Sous-Direction Recherche et Développement, La Poste.
<b>HAURIE Bernard</b>	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, de l'Ecole Nationale d'Administration, de l'Ecole Nationale Supérieure des P&T
<b>KERRELLE Philippe</b>	Ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, General Manager Bayerische-Vereinsbank, AG.
<b>LAVARDE Patrick</b>	Ancien élève de l'Institut National Agronomique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur Général, CEMAGREF.
<b>MONTFORT (de) François</b>	Ancien élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, Directeur Général, Caminno.
<b>REMUS Caroline</b>	Ancienne élève de l'Institut National Agronomique, Ingénieur de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur du Département Ingénierie, Banexi - BNP.
<b>SABATIER Michel</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Sous-Directeur responsable Commercialisation et Structuration Financière, Banque Indosuez.

**Pays visités :** Autriche, Canada, Chine, Grande-Bretagne, Italie, Tchécoslovaquie

Une mission en Inde a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats des promotions 1977 et 78

**Etudes sur :** Les entreprises publiques : conditions d'une bonne gestion  
parues dans "Pangloss" n° 14

## PROMOTION 1984

<b>ARNAUD Serge</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur du Développement, Secrétariat d'Etat à la Coopération.
<b>AUFRANT Marc</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Chargé de Mission auprès du Directeur de la Statistique d'Entreprises, INSEE.
<b>BARDET-CUISNIER Laurence</b>	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux et de l'Ecole Nationale de la Santé Publique.
<b>BOURDEL Christian</b>	Ancien élève de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Ingénieur Chercheur, département TERA, le CIRAD.
<b>CHARPENTIER Patrick</b>	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Directeur de département, Adjoint au Directeur du fret, Direction du fret à la SNCF.
<b>FORBES Pierre</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Mines, Directeur de la division Gisements RFOO, Institut Français du Pétrole.
<b>FUNCK-BRENTANO DE BRANCOVAN Bettina</b>	Ancienne élève de l'Université d'Oxford (Master en sciences économiques) et de l'Institut Européen d'Administration des Affaires, Directeur Général, Action Communication Finance.
<b>GUICHARD Françoise</b>	Ancienne élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Conseiller Social, Chef de Cabinet du Directeur du Personnel et des Relations Sociales, EDF-GDF.
<b>LANDOUER Pierre-Yves</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Chargé de mission, département des études informatiques, NATEXIS Banque.
<b>MARCHAT Hubert</b>	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, et de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Responsable Clientèle Française et Multinationale, BNP Singapour.
<b>MEUNIER Philippe</b>	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, diplômé d'Etudes Supérieures Economiques, Direction Générale Affaires Internationales, Caisse des dépôts et consignations.
<b>MONIRA François</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Directeur, Giat Industries.
<b>RICAUD Claude</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure d'Ulm et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Responsable Informatique Spatiale, Matra Marconi Space.
<b>SAUVAGE Joëlle</b>	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Judiciaires de Paris et de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Magistrat.
<b>SEJOURNE Jean-Baptiste</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, STS.

**Pays visités :** Canada, Etats-Unis, Hongrie, Japon, Mexique, Pays-Bas, RFA, Singapour

**Etudes sur :** Le commerce extérieur et la balance des paiements

parues dans "Pangloss" n° 15

## PROMOTION 1985

---

<b>CATTA Elisabeth</b>	Ancienne élève à la Faculté de Droit et des Sciences Economiques de Rennes et de l'Ecole Nationale de la Magistrature de Bordeaux, Magistrat au Tribunal de Grande Instance de Paris, Mission de codification, sous-direction des compétences et des institutions locales, Direction Générale des Collectivité Locales, Ministère de l'Intérieur.
<b>COULOMB Françoise</b>	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, Assistante normalienne, Agrégée à l'Université de Paris-Dauphine.
<b>HENRY Jean-Pierre</b>	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de Saint-Cloud et de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon, Ingénieur Agronome, Agrégé de Sciences Naturelles, Conservatoire botanique national de Porquerolles.
<b>KIRCHNER Hubert</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Directeur de la Stratégie, Nucléotides, groupe Aérospatial.
<b>LEBLANC François</b>	Ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Rédacteur Principal, BNP.
<b>LEFAVRAIS-SICARD Monique</b>	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Sèvres, Responsable de la Production Scientifique, Département Audiovisuel, CNRS.
<b>MATHAN (de) Marie-Laure</b>	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieures des Mines de Paris, Cadre à EDF, Centrale Nucléaire de Saint Alban.
<b>SABOTIER Françoise</b>	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Docteur en Economie et en Gestion des Institutions non marchandes, Directeur-Adjoint, Hôpital Saint-Antoine.
<b>SOUZY Jean-Pierre</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Secrétaire Général, CNRS.
<b>ZERMIZOGLU Philippe</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur Général, ATLAS France S.A.

---

**Pays visités :** Canada, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Kenya, RFA, Suède

Une mission en URSS a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats des promotions 1979 et 1980

**Etudes sur :** La sauvegarde de l'environnement

parues dans "Pangloss" n° 16

## PROMOTION 1986

---

<b>BANCEL-CHARENSOL Laurence</b>	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, Agrégée d'Economie et Gestion, Enseignant-Chercheur, UFR Economie et Gestion, Université de Marne-la-Vallée.
<b>BRUDER Jean</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieurs des Télécommunications, Attaché à la Direction du développement Arjo Wiggins.
<b>BUET Georges-Edouard</b>	Ancien élève de l'Institut Universitaire de Technologie de la Rochelle et de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Rapporteur à la Cour des Comptes.
<b>GOLFOUSE Anny</b>	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Agrégée de Lettres modernes, Administrateur Civil, Sous-Directeur de l'Evaluation et de l'Organisation Hospitalière, Direction des Hôpitaux, Ministère de la Santé Publique et de l'Assurance Maladie.
<b>GREGOGNA Thérèse</b>	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature et de l'Université de Droit et des Sciences Sociales de Paris, Premier substitut, Parquet du Tribunal de Grande Instance de Paris.
<b>LINOIS Jean-Michel</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Doctorat en Géographie Economique, Direction Générale des P et T, Chargé de Mission, Direction Générale des Postes et PTT, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
<b>MAZE Catherine</b>	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Directrice Centre Hospitalier Jeanne-Delanoue.
<b>NEMETH Marie-Annel</b>	Ancienne élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Adjoint au responsable des opérations second, nouveaux marchés et introduction en bourse, Direction Actions, Société Générale.
<b>PAULMIER Nicolas</b>	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm et de l'Institut Pasteur, Directeur associé, Electra-Fleming.
<b>SAIMPERT Philippe</b>	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Cadre EDF-GDF.

---

**Pays visités :** Canada, Corée du Sud, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Japon, RFA

Une mission en Inde a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1981

**Etudes sur :** Recherche et innovation : moteurs du dynamisme économique  
parues dans "Pangloss" n° 17

## PROMOTION 1987

<b>BENNAMIAS Dominique</b>	Ancienne élève de l'Ecole de Psychologues Praticiens, Chargée de Mission pour la Communication Interne des Réseaux Commerciaux, UAP.
<b>COHEN-HARTMAN Nathalie</b>	Ancienne élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Crédits syndiqués et financements spéciaux, Division financière, BNP.
<b>DE WARREN Nicolas</b>	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil, Chargé de mission, Direction Internationale, Elf Atochem.
<b>DURAND Norbert</b>	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Chef du Service Marketing Industrie, Direction Commerciale, GDF.
<b>FRYDE Gilles</b>	Ancien élève de l'Ecole des Ingénieurs de la Ville de Paris, Conseil en Ressources Humaines.
<b>GATTY Jean</b>	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Agrégé de Philosophie, Chercheur à la Fondation Thiers, Institut de France.
<b>GAUTHIER Roger-François</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Agrégé de lettres classiques, Sous-directeur des Enseignements et diplômes, Directeur Général, Centre National de Documentation Pédagogique.
<b>JOUETTE - REMY Brigitte</b>	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil, Adjoint au Directeur des Ressources Humaines, Caisse des dépôts et consignations.
<b>KRAMARZ Francis</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Centre de recherches en économie et statistiques, section formation professions, INSEE.
<b>LERMINAUX Christian</b>	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, DEA Physique atomique et moléculaire, thèse 3e cycle-labo-phys. des lasers, Manager Composants Opto Electroniques, Corning Europe Inc.

**Pays visités :** Etats-Unis, Italie, Japon, RFA

Une mission au Canada a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1982

**Etudes sur :** Entreprise et système éducatif  
parues dans "Pangloss" n° 18

## PROMOTION 1988

---

**ANGLEJAN-CHATILLON (d') Nicole**

Ancienne élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.

---

**ANGLEJAN-CHATILLON (d') Jérôme**

Ancien élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, Responsable Produit Sol-Vol, Direction Générale Antilles, Guyane, Océan Indien, Air France.

---

**BOYSSON (de) Olivier**

Ancien élève de l'Ecole Nationale des Mines de Paris, Attaché de Direction, Direction des Etudes Economiques et Financières, Banque Paribas.

---

**BRISSAUD Pascal**

Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Institut d'Etudes Politiques Paris, de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale Supérieure des P. et T., Docteur en Economie, ENS PTT.

---

**HUET-GUIEYSSE Sophie**

Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.

---

**HUSSLER Noël**

Maîtrise en Economie et maîtrise en Psychologie, Direction Internationale - Asie, EDF.

---

**LADoucETTE Martine**

Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Attachée de Direction au Centre Hospitalier Esquirol.

---

**LE PESQUEUR Jean-Marc**

Ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Ground Handling Agreements Manager, Air France.

---

**MARMONIER Luc**

Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm, Spécialités : Histoire et Gestion (Marketing, Communication, Stratégie). Elève-fonctionnaire stagiaire, Université Paris X.

---

**MOLLARD Michel**

Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, D.E.A en Economie appliquée, Direction du Trésor, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

---

**MORELLET Paquita**

Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Sèvres, Agrégée de Lettres, Conseiller technique au Cabinet du Ministre, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.

---

**VIALA Thibaud**

Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur , Klee (SSII).

---

**Pays visités :** Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Japon, RDA, RFA

Une mission en Suède a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1983

**Etudes sur :** La communication interne et externe des grandes entreprises  
parues dans "Pangloss" n° 19

## PROMOTION 1989

<b>BAYLE Patrick</b>	Ancien élève de l'Ecole Supérieure d'Electricité, EDF-GDF Services.
<b>DEPERROIS Hervé</b>	Ancien élève de l'Institut National Agronomique de Paris Grignon et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Secrétaire Général, Centre National d'Etudes Vétérinaires et Alimentaires.
<b>DESCHAMPS Michel</b>	Ancien élève de l'Ecole Centrale de Lyon et de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et des Moteurs, Ingénieur Chef du Projet Emeraude, Division Valorisation, Elf Aquitaine.
<b>DONAT-BOUILLUD Jacques</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur du Département Marketing et Animation des Ventes, TéléDiffusion de France.
<b>FOLLAIN Moncef</b>	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm (Section Histoire) et de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Auditeur financier, Cabinet Robert Mazars.
<b>GRISONI Jacques</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Maîtrise de Mathématiques, Chef de la Division Equipements des Matériels Médicaux, et Innovations Technologiques, Direction des Hôpitaux, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
<b>GUERIN Jean-Brice</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur Général, Lyreco Office Products.
<b>KHELIF Stéphane</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et du Collège des Ingénieurs, Chef du service maritime, Direction départemental de l'équipement du Var.
<b>LASSERRE Annick</b>	Ancienne élève de l'Institut National Agronomique de Paris Grignon et de l'Institut d'Administration des Entreprises, Télécom Développement.
<b>MOYNE - GUERARD Laurence</b>	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, Direction du fret, Délégation du développement, SNCF.
<b>PEYRAT Olivier</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieur au Corps des Mines, Directeur Général, AFAQ (Association Française pour l'Assurance de la Qualité).
<b>POINSSOT Marie-Hélène</b>	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Maîtrise de droit, Conseiller, Direction adjoint ressources humaines, Production-Transport, EDF-GDF.

**Pays visités :** Espagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, RFA, Singapour, Suède, Taiwan  
 Une mission en Suède a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1984

**Etudes sur :** Les nouvelles formes de management face à la compétition économique parues dans "Pangloss" n° 20

## PROMOTION 1990

---

<b>ACHILLE Etienne</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur des Relations Institutionnelles, Eurodisney.
<b>CANOVA-EICHWALD Marielle</b>	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Attachée EDF, bureau de Bruxelles.
<b>COLAS Damien</b>	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm, Chargé de recherches, Centre d'Etudes Franco-Italienne, CNRS.
<b>DEFFONTAINES Danielle</b>	Ancienne élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieur économiste, Direction de la Stratégie, EDF.
<b>LE THEULE François-Gilles</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil, Commission des Communautés Européennes.
<b>MARLIER - SUTTER Aude</b>	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Assistance Publique, Direction des Affaires Internationales, Assistance Publique de Paris.

---

**Pays visités :** Allemagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Japon

Une mission en Inde a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

**Etudes sur :** Les nouvelles entreprises de la culture

parues dans "Pangloss" n° 21

## PROMOTION 1991

---

<b>BOYER Olivier</b>	Institut d'Etudes Politiques (Paris), Ecole Nationale de la Santé Publique, Bureau du financement des hôpitaux, Direction des Hôpitaux, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
<b>DAVIDSON-LANCIER Annie-Claude</b>	Ecole Supérieure d'Electricité, Maîtrise de physique-chimie, Auditeur, Inspection Générale, EDF.
<b>DELORME Alain</b>	Ecole Polytechnique, Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur Régional, Direction Régionale du Sud-Ouest, TéléDiffusion de France.
<b>GASQUET Gérard</b>	Institut d'Etudes Politiques de Grenoble, Maîtrise d'histoire, Chef du Bureau des Concours de recrutement des Professeurs agrégés et certifiés, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
<b>GAUTIER Maryse</b>	Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Institut d'Administration des Entreprises, DESS - Certificat d'Aptitude à l'Administration d'Entreprise, Municipal Engineer, Chargée de projets de Développement Urbain sur l'Afrique du Nord, World Bank.
<b>JOUBE Jacques</b>	Institut d'Etudes Politiques d'Aix-en-Provence, DEA d'histoire militaire et défense (Paris-Sorbonne), Directeur-Adjoint, BNP, Philippines.
<b>QUINTALLET Jacques</b>	Ecole Normale Supérieure (rue d'Ulm), Agrégé de lettres, Doctorat de lettres ; Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris-Sorbonne et Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Enseignant-chercheur à l'Université Paris III Sorbonne et à HEC.
<b>VIDEAU Jean-Christophe</b>	Ecole Polytechnique, Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Ingénieur de l'armement, SPAé/STA, Ministère de la Défense.
<b>VINÇON Philippe</b>	Institut National Agronomique de Paris-Grignon, Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et des Forêts, Chef du bureau de l'Union Européenne, Direction de la production et des échanges, Sous-Direction des Affaires Européennes, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.

---

**Pays visités :** Allemagne, Belgique, Espagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Japon, Pologne, République Fédérative Tchèque et Slovaque, Suisse,

Une mission en Hongrie a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

**Etudes sur :** Quelle place pour quelle Europe ?

parues dans "Pangloss" n° 22

## PROMOTION 1992

<b>AILLOUD Claire</b>	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Attachée de Direction, Centre Hospitalier Spécialisé Valvert de Marseille.
<b>CHOUCHET (du) Sandrine</b>	Ingénieur Agronome, Agronomie tropicale, France-Active.
<b>FAUVEAU Alain</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur-Adjoint, Direction départementale des Alpes Maritimes.
<b>FIRCHOW Thilo</b>	Diplômé d'Etudes Approfondies en Sciences Criminelles, Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Sous-Préfet, Chef de Cabinet du Directeur Général de la Police Nationale, Ministère de l'Intérieur.
<b>FISCUS Laurent</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil, Sous-Préfet auprès du Préfet de la région Nord-Pas-de-Calais.
<b>GAL Gilles</b>	Ingénieur des Travaux Publics de l'Etat, Chef de Projet, Service Information et Communication, Ministère de l'Equipeement, des Transports et du Tourisme.
<b>GALIMBERTI Michel</b>	Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris, Ingénieur, Comité de la Prospective, EDF production Transport.
<b>GUIGNARD Philippe</b>	Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Chef du Service Régional de l'Environnement Industriel, Adjoint au Directeur régional, DRIRE Pays de Loire.
<b>JEANNOT François</b>	Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris, Chef de la Division de la Prévention des Risques Professionnels, Direction des Ressources Humaines, SNCF.
<b>LOISON Dominique</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Délégué Régional, l'Association Nationale pour la Formation Permanente du Personnel Hospitalier.
<b>PITTARO Sylvie</b>	Diplômée d'Etudes Supérieures Economiques et d'Etudes Comptables Supérieures, ancienne élève de l'ENSPTT, Administrateur, Sommepest.
<b>ROUX Emmanuel</b>	Diplômé d'Etudes Approfondies en Sciences Administratives, Commissaire de Police, Institut des Hautes Etudes de la Sécurité Intérieure, Ministère de l'Intérieur.
<b>SAHA Kirti Chandra</b>	Master in Physics, Bachelor in Law de l'Université de Delphi (Inde), Institut International d'Administration Publique, Commissioner Purnea Division Bihar
<b>SION Jean-Luc</b>	Ingénieur Commercial de l'Université de Mons (Belgique), Administrateur Principal Adjoint, Direction informatique, centre de calcul, Commission Européenne.
<b>TISSOT Bruno</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Responsable Conjoncture Allemande, Direction de la Prévision, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

**Pays visités :** Allemagne, Egypte, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Mexique.

Une mission en Turquie a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

**Etudes sur :** Europoles et banlieues

parues dans "Pangloss" n° 23

## PROMOTION 1993

<b>BELORGEY Agnès</b>	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Supérieure des Mines de Paris Adjoint du Service Eclairage Public, EDF-GDF Services.
<b>BOUDIER Stéphane</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, France-Télécom.
<b>DELVART Xavier</b>	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales et de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Administrateur, Chef du Bureau des Affaires Internationales, Direction Générale des Postes et Télécommunications, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
<b>DUBOURG Régis</b>	Ancien élève de l'Institut National Agronomique de Paris et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chef du bureau des fruits et légumes et de l'horticulture, Ministère de l'Agriculture, de la Pêche.
<b>KLIOUTCHNIKOV Anatole</b>	Institut Militaire de Moscou, Institut International d'Administration Publique, Directeur Commercial, SCHNEIDER ELECTRIC, Moscou.
<b>LAMPAERT Marie-Claire</b>	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Stratégie Internationale, Direction du Développement International, Direction Générale, France Télécom.
<b>PEUCHANT François</b>	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Responsable Programmation, Direction Déléguée à l'aménagement et au patrimoine - Agence d'Etudes des Gares, SNCF.
<b>PLAZIAT Jean-François</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure de Techniques Avancées et de l'Ecole Nationale Supérieure du Pétrole et des Moteurs, Chef du service production exploitation, Direction de la Recherche - Département réservoirs souterrains, GDF.
<b>RIBET Isabelle</b>	Ancienne Elève de l'Ecole Supérieure des Mines de Paris, Ingénieur de Recherche, C.E.A., MARCOULE.
<b>SCHREIBER Kristin</b>	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Ancienne élève du Collège d'Europe, Hautes Etudes Economiques Européennes, Administrateur, Commission Européenne.
<b>VILLEON (de la) Béatrice</b>	Ancienne élève de l'Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie et des Industries Agro-alimentaires de Nancy, Analyste Industriel, BNP

**Pays visités :** Allemagne, Canada, Etats-Unis, Inde, Pologne, Suède, Thaïlande

**Etudes sur :** Entreprise et Environnement

parues dans "Pangloss" n° 24

## PROMOTION 1994

---

<b>BENTOUMI Marie</b>	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Chef du Service Commercial de la Région Ile de France, GDF.
<b>BOUJET Fabrice</b>	Ingénieur Civil de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de l'Etablissement d'Even-Nancy- Bar le Duc, SNCF.
<b>CAUSSE David</b>	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux, licencié en Droit, Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Directeur d'Hôpital, Directeur Général de l'Association Elan Retrouvé.
<b>GIBERT-MOIZAN Corinne</b>	Diplômé d'Etudes Supérieures d'Administration Publique, Chargé de Mission au Cabinet du Ministre, Ministère de la Coopération.
<b>MERLINI Catherine</b>	Diplômée d'Etudes Approfondies de Lettres Modernes, licenciée en Anglais, Chargée des Ressources Humaines à la Délégation Interministérielle à la Ville et au Développement Social Urbain.
<b>MIZZI Jean-Claude</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Administrateur, Expert National Détaché, Commission Européenne.
<b>MOUNAUD Patrick</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire, Diplôme d'Etudes Approfondies en Droit Public, Adjoint au Sous-Directeur des Affaires Administratives, Chef du Service d'Evaluation de Contrôle de gestion, Direction de l'Administration Pénitentiaire, Ministère de la Justice.
<b>SHANKAR Malini</b>	Ancienne élève de l'Ecole d'Administration Nationale d'Inde, Diplômée de l'Asian Institute of Management (Philippines), Institut International d'Administration Publique, Secrétaire Général Adjoint, Ministère de la Planification, Bombay (Inde).
<b>ZELENKO Ivan</b>	Ingénieur Civil de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et d'Etudes Approfondies en Finances, Crédit Agricole.

---

**Pays visités :** Allemagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Jordanie, Portugal  
Une mission en Afrique du Sud a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

**Etudes sur :** Responsabilité individuelle, garanties collectives  
parues dans "Pangloss" n° 25

## PROMOTION 1995

<b>CASTERMAN Hervé</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Chef du Service Technique, Direction Production Transport de la Région Ile de France, Gaz de France
<b>COZON Pascale</b>	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et Licenciée ès sciences économiques, Responsable Formation de Développement Professionnel, La Poste
<b>DURAND Béatrice</b>	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris , Administrateur des Postes et Télécommunications, Agence Nationale des Fréquences.
<b>KOSSAÏRI Karima</b>	Ancienne élève de l'Ecole d'Administration d'Alger, auditeur à l'Institut International d'Administration Publique de Paris.
<b>LAGADEC Olivier</b>	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Université de Rennes, Economiste au Service Economie et Prospective, Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie.
<b>LAVERGNE Emmanuelle</b>	Diplômée de l'Ecole Supérieure de Commerce de Reims et de l'Institut d'Administration des Entreprises d'Aix, Direction Départementale Gironde, Direction Commerciale Grand Public, La Poste.
<b>MEGANCK Marie-Pierre</b>	Diplômée de l'Université Paris X, Chef de bureau infrastructure, financement et domaine, Direction des transports terrestres, sous-direction des transports par voies navigables, Ministère de l'Equipement, du Transport et du Logement..
<b>MONTLEAU (de ) Amaury</b>	Ancien élève de l'Institut National Polytechnique de Grenoble, Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs Electriciens, Ingénieur Commercial, EDF-Entreprises Sud-Ouest.
<b>MOURET Bernard</b>	Ancien élève de l'Ecole Supérieure d'Electricité, Agence de Haute-Provence, EDF-GDF Services.
<b>POITRENAUD Olivier</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Directeur du Contrôle de gestion, SNCF Région de Lyon.
<b>ROUGE Odile</b>	Ancienne élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieur, Air France
<b>VERMEILLET Anne</b>	Ancienne élève de l'Ecole Catholique des Arts et Métiers de Lyon, Adjoint au Chef d'Agence de Saint-Nazaire, EDF-GDF Services Saint-Nazaire, Loire Océan.

**Pays visités :** Allemagne, Autriche, Canada, Espagne, Etats-Unis, Finlande, Grande-Bretagne, Irlande, Pologne, Suède

Une mission en Afrique du Sud a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

**Etudes sur :** L'insertion professionnelle des jeunes  
parues dans "Pangloss" n° 26

## PROMOTION 1996

<b>AUDOUY Christelle</b>	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique Féminine, Ingénieur généraliste - DEA robotique, La Poste.
<b>BUCHEL Christian</b>	Ancien élève de l'Ecole Supérieure d'Electricité, Directeur Commercial, EDF-GDF Services Val de Charentes.
<b>DELZANT Eric</b>	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancien Elève de l'Ecole Nationale d'Administration (1988), Sous-Préfet, Secrétaire Général pour les affaires régionales, Préfecture de la Région de Haute-Normandie.
<b>GAUTIER Pierre-Etienne</b>	Ancien élève de l'Ecole Centrale de Paris, Docteur Ingénieur , Chef de la Division de Sciences Physiques, Direction de la Recherche, SNCF.
<b>GROS Nicolas</b>	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, DESS de Finance, Paris IX, OAT, Groupe Air France.
<b>LU Bao</b>	Institut des Chemins de fer (Chine), Droit commercial à l'Université des Lois (Chine), Auditeur à l'Institut d'Administration Publique de Paris.
<b>MONTES Christian</b>	Ancien élève de l'Ecole Normale supérieure d'Ulm, agrégé de Géographie, DEA de Sciences Sociales, Docteur Européen en Géographie et Aménagement, Maître de Conférences à l'Université de Lyon 2.
<b>PORTALEZ Cyril</b>	Ingénieur du Génie Rural et des Eaux et Forêts, Ingénieur agronome de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon, Master of Sciences en Economie Agricole -Université de Californie à Davis, Chef du Service Aménagement à la D.D.A.F. de l'Essonne, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.
<b>RIBAULT Anne</b>	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, Agrégée d'Economie et Gestion, DEA d'Economie : économie des Institutions, Attachée temporaire d'enseignement et de recherche, CREREG, Université de Rennes I.
<b>ROMAN Nathalie</b>	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg, ancienne élève de l'Ecole Nationale de Santé Publique, Directeur des Finances à l'hôpital Saint-Louis.
<b>ROUSSEL Thibaut</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieur du Corps des Télécommunications, Directeur Technique Réseau Local, France Télécom Bourgogne

**Pays visités :** Allemagne, Canada, Corée du Sud, Espagne, Grande-Bretagne, Pays-Bas, Pologne, USA

**Etudes sur :** Administrations, entreprises et aménagement du territoire  
parues dans "Pangloss" n° 27

## PROMOTION 1997

<b>BONNAL Bénédicte</b>	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure de Commerce Marseille - Provence, Direction des Affaires Européennes et Internationales, La Poste.
<b>BRAVO-PERALTA Martin</b>	DEA en Droit du Travail - Mexique, Docteur en Droit International Privé - Paris II, Auditeur à l'Institut International d'Administration Publique - Paris.
<b>CAUSSE Olivier</b>	Ancien élève de l'Institut National Polytechnique de Grenoble, Docteur en informatique, Ingénieur de recherche, Observatoire Astronomique de Strasbourg.
<b>COULOMB Yves</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur Régional, Direction Régionale Est, TéléDiffusion de France.
<b>DUGAS Brigitte</b>	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Reims, Air France Industries.
<b>FELLAHI-BROGNAUX Brigitte</b>	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm, Agrégée de Sciences Sociales, et de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur civil, Ministère de l'Intérieur.
<b>HABERT Frédéric</b>	Ancien élève de l'Institut National des Télécommunications, Responsable Département Formation Commerciale, France Télécom - SNE Nantes.
<b>JOLIE Paul</b>	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Corps des Télécommunications, MBA Theseus, Directeur Financier - France Télécom - Direction Régionale Bourgogne.
<b>MACCHI Denis</b>	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm - Agrégé de Mathématiques, Corps des télécommunications, France Télécom - Transpac.
<b>MADINIER Blandine</b>	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, - Agrégée d'Economie et Gestion - et de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Enseignant - Chercheur, Université de Marne-la-Vallée.
<b>PIERRE Jocelyn</b>	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan - Agrégée d'Economie et Gestion, DEA Sociologie, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Ingénieur de Recherche, chargée d'études, Ministère de la Culture et de la Communication
<b>SERVANT-VOLQUIN Yves</b>	Ancien élève de l'Ecole Nationale de Santé Publique, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Directeur d'hôpital, chargé de mission, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité

**Pays visités :** Afrique du Sud, Allemagne, Canada, Corée, Espagne, Etats-Unis, Finlande, Grande-Bretagne, Japon, Mexique

Une mission au Mexique a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1992

**Etudes sur :** L'entreprise, l'administration et les nouveaux moyens de communication parues dans "Pangloss" n°28

## PROMOTION 1998

<b>Helen BURZLAFF</b>	Institut d'Etudes Politiques de Lyon Institut de Gestion de Rennes - DESS Gestion Ressources Humaines - Détachée permanente d'EDF à la Fédération Chimie Energie - CFDT, Branche des Industries Electriques et Gazières
<b>Didier CAZELLES</b>	Ecole Nationale des Ponts et Chaussées - Ingénieur civi - Institut d'Etudes Politiques de Paris - Directeur de l'Etablissement Exploitation de l'Oise - SNCF
<b>Patrick DUPONT</b>	Ecole Polytechnique - Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications - Responsable du Département Organisation et Méthodes de Maintenance - TéléDiffusion de France
<b>Pierre FLICOTEAUX</b>	Ecole des Hautes Etudes Commerciales - Directeur Adjoint de la Gare du Nord - SNCF
<b>François GOULETTE</b>	Ecole des Mines de Paris - Ingénieur civil - DEA "méthodes informatiques des systèmes industriels" - Docteur de l'Ecole des Mines de Paris - Enseignant - chercheur à l'Ecole des Mines de Paris - Secrétariat d'Etat à l'Industrie
<b>Valérie GUIGUE</b>	Ecole Supérieure de Commerce de Paris - Institut d'Etudes Politiques de Paris - Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications - Administrateur des Postes et Télécommunications - Adjoint au Chef de bureau " Affaires Internationales " - Service des Postes - Secrétariat d'Etat à l'Industrie
<b>Yasmina KHADIR</b>	Ecole Normale Supérieure de Cachan - Agrégée d'Economie - Gestion, option Droit - Professeur d'Economie et de Droit - Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie
<b>Jean-Pierre LE PADELLEC</b>	Ecole Supérieure d'Armement Terrestre - Conservatoire National des Arts et Métiers - DEST organisation - Responsable projet informatique décisionnelle - Direction Centrale du Matériel de l'Armée de Terre - Ministère de la Défense
<b>Jean-Michel MALÉ</b>	Institut National Agronomique de Paris - Grignon - Ingénieur Agronome - Ecole Nationale du Génie Rural et des Eaux et Forêts - Ingénieur I.G.R.E.F - Chef du Service des relations européennes et internationales - Cemagref (Institut de Recherche pour l'Ingénierie de l'Agriculture et de l'Environnement) - Ministère de l'Agriculture et de la Pêche - Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie
<b>Bernard MALHERBE</b>	Ecole Spéciale des Travaux Publics - Ingénieur E.T.P, Conseiller Social à la Direction du Personnel et des Relations Sociales EDF-GDF
<b>Charles-Louis de MONTESQUIEU</b>	Université Paris XI, Orsay - Maitrise d'informatique - Chef de Projet SAP - Siemens

**Pays visités :** Allemagne, Canada, Corée, Etats-Unis, Irlande, Italie, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède

**Etudes sur :** Le travail : mode d'emploi  
parues dans "Pangloss" n°29

## PROMOTION 1999

---

<b>Bruno AUGER</b>	Ecole des Mines de Nancy - Directeur d'Etablissement d'Exploitation de Paris Montparnasse - Société Nationale des Chemins de Fer Français
<b>Aymeric BLANC</b>	Ecole Polytechnique - Ecole Nationale des Ponts et Chaussées - Adjoint au Chef de Bureau Assurance-Crédit - Direction des Relations Economiques Extérieures - Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie
<b>Nicolas DUMAS</b>	Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieur Electricien de Grenoble - Maîtrise de Sciences Physiques - Attaché de Cabinet - Direction Commerciale - Gaz de France
<b>Jérôme LIONET</b>	Ecole Polytechnique - Armement - Ecole des Mines de Paris (Corps) - Adjoint au Directeur de Projet Sawari II - Direction des Constructions Navales - Ministère de la Défense
<b>Pierre SABLIER</b>	Ecole Polytechnique - Cadre supérieur chargé de l'observatoire sociale - Directeur de l'Unité de Prestation de plans de transport conventionnel - Direction du Fret - Société Nationale des Chemins de Fer Français
<b>Renu SHARMA</b>	Maîtrise et DEA en Sciences Politiques de l'Université de Jawaharlal Nehru de Delhi, Inde - Ecole Nationale d'Administration Indienne - Auditeur à l'Institut International d'Administration Publique de Paris - Secrétaire Adjoint - Département des Finances, Gouvernement de Delhi, Inde
<b>Patrick VIEU</b>	Institut d'Etudes Politiques de Paris - Ecole Nationale d'Administration - DEA de Philosophie - Administrateur Civil - Chargé de la sous-direction des autoroutes et ouvrages concédés - Direction des routes - Ministère de l'Equipement, des Transports et du Logement
<b>Daniel VINAR ULRIKSEN</b>	Ecole Polytechnique - Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications - Directeur de Projets - Siemens Business Services

---

**Pays visités :** Allemagne, Espagne, Inde, Japon, Pologne, Royaume-Uni, Suede

**Etudes sur :** L'exercice du pouvoir dans l'entreprise et l'administration  
parues dans "Pangloss" n° 30

## PROMOTION 2000

---

<b>Albert ALDAY</b>	Ecole polytechnique - Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (Ingénieur civil) - DEA de Philosophie à la Sorbonne - Directeur Général SCETA Parc
<b>Franck ARBONA</b>	Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers - Responsable du développement électricité à Périgueux - EDF - GDF
<b>Pascal BOLOT</b>	ESM Saint-Cyr - Ecole Nationale de l'Administration - Administrateur Civil - Ministère de l'Intérieur
<b>Jean-Michel GAUDRY</b>	Ecole Centrale de Lyon - DEA Génie Industriel à l'Ecole Centrale de Paris - Responsable de l'instruction des projets d'infrastructure - Société Nationale des Chemins de Fer Français
<b>Fabrice LEGGERI</b>	Ecole Normale Supérieure ULM - Institut d'Etudes Politiques de Paris - Ecole Nationale d'Administration - DEA Histoire Contemporaine - Licence d'histoire - Administrateur Civil - Ministère de l'Intérieur
<b>Juan-Fernando LUCIO</b>	
<b>Marianne OLIVIER</b>	London School of Economics - DEA Analyse et Politique Economique - Institut International d'Administration Publique de Paris - Ecole des Hautes Etudes Commerciales - Responsable du Pôle Etudes et Politique - Institut du Management - Société Nationale des Chemins de Fer Français

---

**Pays visités :** Brésil, Espagne, Etats Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Pologne

**Etudes sur :** Sécurité et développement économique au XXI<sup>e</sup> siècle  
parues dans "Pangloss" n° 31



Conception graphique Laurent Leca - SQY  
Imprimerie DEJA  
N°ISN : 0243 – 8259  
Copyright FNEP 2002

A l'heure où le public affirme clairement ses exigences croissantes face aux entreprises comme aux administrations, la frontière autrefois claire entre clients et usagers tend à se fondre dans une approche clientèle très orientée marketing.

Dans le cadre de la Mission 2001 de la Fondation Nationale Entreprise et Performance, des jeunes cadres des sociétés EDF, Gaz de France, SNCF et Siemens ont étudié la réalité et la pertinence de cette politique du "Tous clients".

Au-delà, ils se sont interrogés sur les actions à mettre en place pour satisfaire un niveau d'exigence toujours plus élevé du public.

- Existe-t-il des situations dans lesquelles il reste préférable d'être usager plutôt que client ?
- Les outils marketing suffisent-ils à assurer la satisfaction des clients et des usagers ?

Comment faire du personnel le principal moteur de l'amélioration de cette satisfaction ?

Les auteurs ont mené leur étude notamment à partir d'entretiens, de témoignages et d'enquêtes en Europe et en Amérique du Nord.

**Fondation Nationale Entreprise et Performance**

12, rue Christophe Colomb - 75008 Paris

Tél. : 01 53 67 73 60 - Fax : 01 53 67 73 62

Site Internet : <http://fnep.free.fr>

