

Comment Royal Air Maroc a harmonisé sa relation client ?

Mai 31, 2018, Expérience Client

En 2015, la compagnie aérienne nationale marocaine, Royal Air Maroc, choisissait Extens Consulting pour mener un chantier en profondeur sur sa relation client. Un réel travail d'harmonisation de la **culture de service** a été réalisé pour répondre aux problématiques d'un secteur en constante évolution. Retour sur cette mission décrite lors de l'European Customer Day 2017 par Emmanuel Richard, directeur d'Extens Consulting et Ghita Ayouche, à l'époque, Manager Formation Relation Client pour Royal Air Maroc.

Le contexte du marché aérien et de Royal Air Maroc

En 2015, le marché aérien connaît une crise générale avec une forte montée des prix du pétrole et une forte concurrence de la part des compagnies low-cost.

Les habitudes des passagers évoluent. Il y a un phénomène de commoditisation : il devient aussi facile de prendre l'avion que de prendre un autre moyen de transport. Du fait de la digitalisation, les passagers sont plus informés, plus exigeants, et demandeurs de plus d'interactions avec les marques.

Royal Air Maroc, de son côté, jusqu'en 2013, était dans une phase de restructuration importante où le « cost killing » était le mot d'ordre.

Pour rester dans la course, en 2015, l'entreprise décide de remettre la relation client au cœur de sa stratégie. Pour se faire, elle lance un appel d'offre international qu'Extens Consulting a remporté.

En 2016, Royal Air Maroc, c'est une centaine de destinations desservies et 6 millions de passagers par an. Le nombre de passagers a augmenté de 10% entre 2015 et 2016.

« Nous avons choisi Extens Consulting pour leur expertise en relation client multicanale, leur connaissance du marché, et enfin leur capacité de compréhension de nos besoins et de notre modèle. » Ghita Ayouche

Comment harmoniser la relation client Royal Air Maroc ?

La relation client chez Royal Air Maroc est très complexe. L'ensemble des parcours client est parsemé de « moments de vérité », de points de contacts variés et difficiles à maîtriser. Particularité de la compagnie, les collaborateurs peuvent faire partie de plusieurs filiales.

“Comment fournir une relation client constante dans un environnement où l'aléa prime par-dessus tout ?”

Pour harmoniser la relation client, deux défis principaux étaient à relever :

- Fédérer les équipes autour d'une vision commune et d'un projet « compagnie » (une seule culture de service, basée sur des valeurs partagées)
- Former les collaborateurs autour d'un même référentiel

Avant toute chose, Extens Consulting a effectué un **audit préliminaire**. *« Cela nous a permis de mettre en exergue les particularités des parcours clients de la compagnie aérienne. Nous avons assisté aux briefings avant les vols, pu échanger avec le personnel navigant, rencontrer les managers. Nous étions en totale immersion afin d'être au plus près des attentes et des problématiques métiers »* confie Emmanuel Richard, directeur d'Extens Consulting, spécialiste en expérience client.

Cette phase d'analyse passée, l'idée a été de **co-construire un référentiel relation client appelé « Code du Ciel »**, applicable aussi bien pour la compagnie que pour ses filiales. Trois déclinaisons ont été créées pour être au plus près des besoins et métiers de chacun : les Executive (directeurs), les Managers et les Collaborateurs. Ce guide qui liste les meilleures pratiques à adopter en fonction des situations (aléas, simples process) sensibilise aussi à l'intelligence situationnelle.

« Ce Code du Ciel doit pouvoir intervenir à chaque interaction avec nos clients. » Ghita Ayouche

Pour bâtir ce Code du Ciel, plusieurs ateliers de travail et études quantitatives ont été conduits avec l'ensemble des parties prenantes (des directeurs aux collaborateurs dans les avions, au sol, en agences). **Cela a permis de recueillir les impressions de chacun sur leurs contacts quotidiens avec les clients et d'en mesurer le degré de facilité.** *« L'expérience des collaborateurs impacte directement la facilité vécue par le client. Étant donné la complexité du transport aérien notamment lors de vols avec escale, il était important de comprendre ce qui pouvait être difficile et ce qui pouvait être facilité pour les collaborateurs dans l'exercice de leurs activités au quotidien, qui plus est dans des situations d'aléas. »* explique Emmanuel Richard. C'est l'indicateur de la facilité développé par Extens Consulting, le **C2ES** (Customer Employee Easy Score) qui a permis, avec le **NPS**, de mesurer l'expérience client et collaborateur

Téléchargez notre livre blanc sur la facilité

Les référentiels construits, l'enjeu a ensuite été de former l'ensemble des collaborateurs. Une équipe de 100 formateurs a été montée en partenariat avec Learning Tribes, filiale de Sitel Group, sœur d'Extens Consulting. Les équipes de Royal Air Maroc et ses filiales ont été formées à ces référentiels par métier (à bord, au sol, en agence). Elles ont également reçu des outils pédagogiques leur permettant par la suite d'elles-mêmes transmettre leur savoir à d'autres personnes. Des modules en e-learning ont également été déployés.

Les résultats obtenus et les clés de succès de la mission

A l'issue de la mission, **les 3 piliers de la culture relation client de Royal Air Maroc ont pu être identifiés** et servir de base pour l'ensemble de la compagnie et de ses filiales.

Le Code du Ciel a aussi pu voir le jour, décliné en 3 versions très opérationnelles.

Enfin, ce projet de conduite du changement a permis fin 2015 à Royal Air Maroc de **décrocher la 4^{ème} étoile Skytrax**. Ce prix, sur une échelle de 5 étoiles, récompense les compagnies aériennes avec les niveaux de standard les plus élevés.

Cela n'aurait pas été possible sans ces éléments clés :

- **Implication du top management**

L'implication des directeurs a été un élément déterminant pour mener à bien la mission. Le président, les directeurs, ont été extrêmement impliqués pour définir les valeurs de la compagnie devant transparaître à travers la relation client. Pour Emmanuel Richard : *« A un moment où de nombreux collaborateurs sont ventilés dans différentes filiales, il était important de donner du sens à tout le monde. C'est ce qui a pu être apporté par le management. »*

- **Implication des équipes**

A travers les études de facilité menées avec les collaborateurs, de multiples idées ont pu émerger, le « qui fait quoi » a pu être clarifié et a permis de revoir les parcours clients et leur fluidité : la gestion d'un transit par exemple devient plus naturelle parce que chacun s'assure du passage de relais entre personnel navigant et personnel au sol.

- **Un référentiel ludique ancré dans une réalité faite d'aléas**

Le Code du Ciel a été inspiré du fameux code de la route, déjà connu de tous et donc facilement compréhensible. Un côté ludique y a été apporté avec des systèmes de bonus.

« Nous avons été ravis de travailler avec Extens Consulting. C'est un très beau projet, une très belle expérience. » Ghita Ayouche