



DANIEL HELD  
Directeur, PI Management, Lutry\*

# LEADERSHIP

## Où est passé l'émotionnel dans les entreprises?

Les systèmes de gestion visent l'optimisation et la maîtrise des risques. Gage de qualité ou danger majeur pour les organisations?

Tout dans nos entreprises vise l'optimisation des processus, la maîtrise absolue des risques et de la qualité. On doit viser l'efficacité, pour rester concurrentiels dans un marché global et très compétitif. On doit viser l'excellence et le zéro défaut, par des processus et systèmes qui limitent les risques et cadrent de plus en plus l'action des collaborateurs. L'erreur humaine n'est plus acceptable. La non qualité non plus. La ligne d'action managériale semble s'imposer: aller toujours plus loin dans cette voie, en s'appuyant sur des méthodes et outils logiciels toujours plus performants et complexes pour que le service soit simple et performant. La nécessité et les avantages semblent évidents. Les conséquences et les risques sont en revanche le plus souvent oubliés:

- Pression permanente et stress. L'augmentation du niveau de contraintes associé à une culture du respect absolu des règles, des procédures et du détail, exerce une pression psychologique forte sur les personnes.
- Sentiment d'injustice. Les efforts consentis de la part des collaborateurs pour répondre aux attentes, entrer dans le cadre défini, appliquer ce qui est demandé, sont souvent considérables. En visant le zéro défaut, la qualité de la prestation devient normale, l'erreur inacceptable. La reconnaissance sera donc rare et générale. La performance consiste à bien faire son travail, ce qui est normal. Pourquoi féliciter et la reconnaître?
- Perte d'appropriation du travail et de sens. De plus en plus enfermés dans des processus et procédures bien définies, il devient plus difficile de

trouver un espace pour se réaliser, pour faire preuve d'initiative et de créativité, pour donner un sens à son action quotidienne.

● Appauvrissement de la relation clients. La relation clients devient de plus en plus standardisée et normée. Les appels passent par des call centers. Les sites web limitent les appels, en amenant les clients à fournir une bonne partie du service eux-mêmes. D'un côté, le client peut tout faire, comparer, optimiser ses coûts, mais il ne peut plus sortir du standard ou obtenir une aide pour résoudre un problème ponctuel. Tout se réalise dans le cadre rigide prédéfini, avec passablement de frustrations et de déceptions à la clé.

Le rationnel qui prévaut dans l'amélioration des processus et de la qualité est évident. Les bénéfices apportés pour maîtriser la qualité standard et les coûts également.

Mais, ce faisant, l'émotionnel tend à disparaître: de la relation d'emploi – la créativité et le plaisir n'ayant plus sa place dans un monde de concurrence et d'efficacité –, et de la relation clients, celle-ci devenant de plus en plus standardisée et «aseptisée», ne tolérant plus l'exception ou l'attention qui faisait la différence.

Le problème, c'est que l'émotionnel, c'est la passion et l'énergie. C'est ce qui sur la durée va faire la différence entre des entreprises qui utilisent toutes plus ou moins les mêmes technologies, méthodologies et outils. C'est ce qui va générer de l'engagement de la part des collaborateurs et de la loyauté de la part des clients. En mettant le rationnel au-dessus de l'émotionnel, on crée un état d'esprit

critique à tous les niveaux, qui sur la durée ne saurait satisfaire personne.

Une importante étude sur l'engagement des collaborateurs que nous avons réalisée il y a quelques années avait démontré que les facteurs les plus importants pour la motivation et la performance des collaborateurs étaient, dans l'ordre: la qualité de la relation clients dans l'entreprise, l'appropriation du travail, les possibilités d'évoluer et la valeur ajoutée managériale. Quatre facteurs qui sont tous très fortement chargés émotionnellement.

Avoir en tête de liste l'importance décisive de la relation clients a surpris, mais elle est évidente: c'est elle qui donne du sens au travail, qui le rend utile et reconnu, qui motive parce que des clients «aiment» ce qu'on fait.

La maîtrise du processus n'est pas négociable: la qualité, les standards et l'efficacité sont de mise.

Mais une fois de plus on a appliqué la logique du «ou» (rationnel ou émotionnel) et pas du «et» (rationnel et émotionnel).

Aujourd'hui, le défi managérial n'est plus le rationnel. Ce minimum ne suffit plus. Il s'agit désormais de remettre de l'émotionnel au cœur de l'activité et de la relation clients sans pour autant mettre l'efficacité et l'excellence en danger. Pour que les collaborateurs aient durablement envie de s'engager, et les clients de consommer de la valeur ajoutée. ■

\* Directeur du cabinet PI Management ([www.piman.ch](http://www.piman.ch)) et enseignant dans plusieurs hautes écoles. Fondateur de Career4Life® ([www.career4life.net](http://www.career4life.net)). Il enseigne aussi la GRH et la gestion du changement.

rationnel OU  
émotionnel

rationnel ET  
émotionnel