



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

L'expérience clients pour renforcer la motivation

La plupart des organisations sous-estiment le pouvoir qu'ont les clients de donner du sens et de motiver les équipes. Reste à savoir l'exploiter.

Tout le monde s'accorde sur le fait que le client doit être au centre des préoccupations de chacun. La question de savoir comment s'y prendre est nettement plus difficile, contrairement à ce que prétendent les solutions toutes faites qui foisonnent. Les résultats d'une recherche que nous avons conduite en partenariat avec plusieurs clients sur les facteurs clés de l'engagement ont montré l'importance cruciale de la dimension émotionnelle, et notamment de tout ce qui concourt à une expérience clients forte: la qualité de la relation clients; la qualité des prestations fournies; la possibilité d'y contribuer pleinement. Elle a aussi montré que les conditions de travail et la rémunération sont avant tout des facteurs de démotivation ou de confort. Plusieurs ont été surpris, parce que cela mettait en cause quelques certitudes dans leur manière de gérer l'organisation et les ressources humaines. La problématique sous-jacente est assez simple. L'objectif de satisfaire le client et de faire de la qualité est généralement bien présent parmi les professionnels des organisations, parce qu'il s'agit pour eux de réels moteurs (motivation intrinsèque). La difficulté que rencontrent les entreprises se trouve donc ailleurs, en particulier dans l'alignement des représentations associées. En effet, chacun a tendance à avoir sa propre vision de la qualité et de la satisfaction client et parfois à l'ériger en dogme. Nous rencontrons tout particulièrement ce phénomène dans les secteurs où les valeurs véhiculées et le besoin de reconnaissances sont forts (ex.: les soins, le social, l'industrie traditionnelle, les services publics...). Ces divergences de vue conduisent toujours à des tensions et à des dysfonctionnements dans la qua-

lité de la relation, des prestations et de la productivité, qui réclament alors des mesures correctives. Ajouter de l'efficacité et de l'efficience ne pose pas de problème en soi. En revanche, le fait d'imposer des solutions sans réelle appropriation suscite souvent réactions, démotivation et perte de sens. Le plus difficile à vivre pour les collaborateurs, c'est lorsque les programmes de qualité ou de relation clients mis en place sont perçus comme bureaucratiques (remplir des formulaires de non-conformités) et comme humiliants (s'ils donnent l'impression que l'on n'a jamais eu le souci de la qualité ou du client). Les résultats en termes de comportements et de productivité n'étant pas au rendez-vous, la conviction des directions que les collaborateurs ne sont plus motivés, ne pensent qu'à eux et à leur confort s'en trouve renforcée. Ceci conduit à la mise en place de systèmes de plus en plus structurés de travail et de contrôle, avec à la clé encore plus de désengagement.

La question n'est donc pas d'inculquer des valeurs fortes de qualité et de relation clients, mais de donner envie aux équipes de permettre aux clients de vivre une expérience forte et homogène, ne dépendant pas de la bonne volonté individuelle. Et ce n'est pas très difficile, car les collaborateurs préfèrent clairement des clients satisfaits, des processus bien gérés, une image et une performance positives à l'inverse. Nombreuses sont les organisations qui sont aujourd'hui arrivées au bout d'un modèle et doivent redécouvrir comment stimuler des équipes de plus en plus spécialisées à collaborer pour vraiment réussir ensemble, et pour que le projet du client soit satisfait, qu'il s'agisse d'un projet de soins,

de voyage, de logement, de communication ou de loisirs. Elles doivent réapprendre à responsabiliser les collaborateurs plutôt qu'à ajouter à chaque problème une couche de contrôle et de bureaucratie. Les démarches qui s'imposent désormais partent toutes du réel besoin du client et passent par une implication forte de chacun et sa responsabilisation à 100% par rapport à des actions qui font sens pour toutes les parties prenantes.

C'est ce que tentent de faire p.ex. les démarches de type Lean, dont la philosophie conquiert les cadres et collaborateurs de l'industrie et depuis peu des services, parce qu'elles s'appuient sur les compétences et l'énergie de ceux qui font vraiment le travail. Et parce qu'elles sont sans concessions sur les résultats à obtenir, au niveau des indicateurs clés que sont le trio qualité-délai-coût d'une part, satisfaction clients et collaborateurs d'autre part. La puissance de telles démarches est démontrée, à condition que les directions acceptent le changement de posture associé et le fait qu'elles impliquent un véritable développement de l'Organisation et des Hommes. Il s'agit aussi d'éviter que cela ne devienne un modèle de plus à appliquer. ■

* *Projet SEP (Satisfaction-Engagement-Performance). Voir Persorama, Juin 2010, D. Held, O. Saurais, Comprendre les leviers de la satisfaction, pp.40ss. Téléchargeable depuis www.piman.ch, publications.*

* *Directeur du cabinet PI Management, Empowering for change (www.piman.ch). Enseignant dans plusieurs hautes écoles. Partenaire Savilleconsulting, Career4Life et Crossknowledge pour le développement du leadership, des talents et du bien-être au travail.*