

Gestion

REVUE INTERNATIONALE DE GESTION

CRÉER UNE CULTURE DE SERVICE **UNE QUESTION DE LEADERSHIP**

Auteurs

Jocelyn Pinet

Président de Pinet & Associés

André Coupet

Associé-Fondateur de SECOR Europe

HEC MONTRÉAL

CRÉER UNE CULTURE DE SERVICE

UNE QUESTION DE LEADERSHIP

LES AUTEURS

Jocelyn Pinet et André Coupet

Pour devenir une entreprise véritablement axée sur la qualité du service au client, il ne s'agit plus d'ajouter ou de coller une énième initiative, mais bien d'opérer un virage culturel majeur piloté par des leaders eux aussi engagés dans la qualité du service au client.

Dans cet article, nous portons d'abord un regard sur l'actualité à propos de la notion de service, puis nous examinons la forte influence qu'exerce la culture organisationnelle sur les comportements des personnes. Nous prenons comme exemples des entreprises reconnues en tant que leaders dans leur domaine et nous verrons comment une culture organisationnelle axée sur le service fait en sorte que le personnel ne se contente pas d'offrir un bon service, mais qu'il est animé par une véritable préoccupation d'être au service de ses clients.

Nous décrivons ensuite les caractéristiques qui distinguent un leader d'un gestionnaire et, à l'aide d'exemples choisis, nous illustrons ce qui différencie un leader d'un leader du service et observons comment agit ce dernier. Nous proposons un modèle fondé sur trois axes, où le leadership agit en tant que pierre angulaire à l'aide des gestes forts accomplis sur des thèmes précis et qui permettent à l'entreprise de conduire une véritable transformation culturelle axée sur le client.

Finalement, nous présentons deux questionnaires permettant de diagnostiquer l'orientation client de l'organisation et d'évaluer jusqu'à quel point le leadership est axé sur le service.

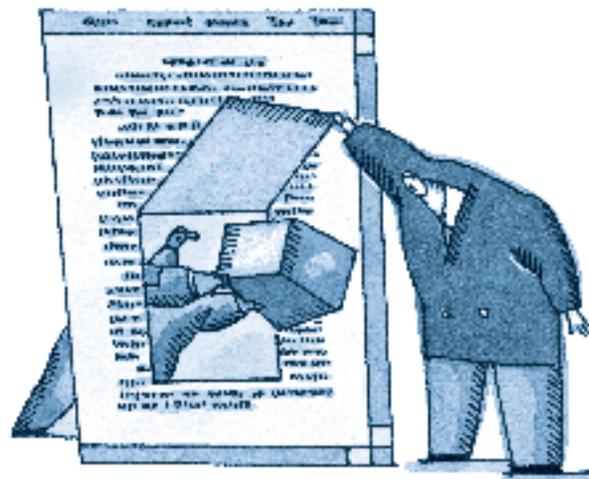
Jocelyn Pinet est président de Pinet & Associés.

André Coupet est associé-fondateur de Secor Europe.

REGARD SUR L'ACTUALITÉ

À la fin des années 2000, le discours sur le client revient en force. Après un engouement remarquable dans les années 1990, cette dynamique s'est quelque peu fourvoyée dans les nouvelles technologies, les outils de la gestion de la relation client (*customer relationship management* ou CRM) ou les cartes de fidélité.

À trop vanter l'expérience client sur les thèmes de la rapidité, de l'accumulation de points ou des avantages technologiques supplémentaires, on en vient à oublier la relation fondamentale que l'organisation doit établir avec chacun de ses clients et la relation que, de son côté, le client souhaite habituellement établir avec son prestataire ou avec sa marque préférée. Pourtant, la dégradation du service au client dans bon nombre d'entreprises de télécommunications, et ce, des deux côtés de l'Atlantique, explique pourquoi les clients parlent de leurs mésaventures avec un cynisme inégalé, se moquent de leurs publicités mirifiques et changent si souvent de prestataires. En France, sur les 10 entreprises les plus critiquées, 7 sont issues du secteur des télécommunications (*Les Échos*, 24 septembre 2008).



Pendant ce temps, Southwest Airlines, première compagnie aérienne à coût bas, lancée en 1968 sur la base d'un service simple, efficace et où le plaisir dans la relation remplaçait le côté guindé des transporteurs aériens traditionnels, est devenue la première compagnie américaine quant au nombre de clients. De plus, selon les données du Département des Transports des États-Unis, elle détient le meilleur taux de satisfaction de toutes les compagnies aériennes recensées et elle est une des plus rentables du monde.

Ces résultats probants et, par ailleurs, les limites des outils mentionnés précédemment – notamment celles des logiciels CRM – amènent aujourd'hui les dirigeants à reprendre conscience de la nécessité d'énoncer une vision fondée sur une véritable stratégie axée sur le client et de transformer la culture de l'organisation pour l'orienter vers le client.

De fait, pour qu'il y ait pérennité des démarches d'amélioration du service, démarches que toutes les entreprises ont essayées, essaieront, il faut que toute l'organisation soit tournée vers le client. Le vrai service est le résultat d'une culture, le fruit d'une approche systémique, d'une approche holistique. On ne loge pas le service dans le service du marketing ou dans le service à la clientèle; on met tout en œuvre pour le service ou on ne le fait pas.

Beaucoup d'organisations qui ont le client à cœur se rendent compte aujourd'hui que le changement ne s'est pas encore produit : d'une approche encore axée sur le produit ou sur le processus, on convient qu'il faut enfin passer à l'approche client d'une façon délibérée.

Pour réussir, il faut une cohérence entre les valeurs fondamentales de l'organisation, la promesse faite au client (portée par le discours sur la marque) et la prestation effective du service. Cet enjeu – identitaire – nous amène, dans cet article, à passer en revue les fondements de la culture d'entreprise et notre vision du leadership de service, puis à proposer notre vision d'une culture de service, car ni la cohérence ni la transformation de l'entreprise ne seront au rendez-vous sans une culture du client et sans un leadership orienté vers le service.

L'IMPORTANCE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Au travail, le comportement des humains est déterminé par la culture de l'organisation à laquelle ils appartiennent. C'est ce que nous découvrons rapidement lorsque nous rejoignons les rangs d'une nouvelle organisation. Ainsi, les gens se vouvoient-ils ou se tutoient-ils? Les hommes portent-ils la cravate? Quelle importance donne-t-on à telle ou telle situation? À quelle heure les collègues quittent-ils le bureau? Quels sont les interdits, les permissions? Pour fonctionner correctement dans cette nouvelle organisation, nous cherchons rapidement à comprendre ces règles et à nous y conformer, qu'elles soient écrites ou non. La force de la culture est telle que l'individu qui ne s'y adapte pas sera rapidement écarté... à moins que celui-ci ne soit dans une position pour faire évoluer cette culture, et c'est là le rôle du leader; nous y reviendrons plus loin. Pour illustrer notre propos, citons l'anecdote selon laquelle, il y a quelques années, la direction de Cascades, entreprise spécialisée dans la fabrication et la transformation de papier, tentait

d'implanter sa politique de portes ouvertes dans une organisation française qu'elle avait acquise. Formation, explications, rappel de l'importance de l'accessibilité des gestionnaires, rien n'y faisait. Après plusieurs essais infructueux, Cascades a fait enlever les portes...

Toyota, 3M, le Cirque du Soleil, Michelin, etc. : en observant les pratiques de ces organisations, nous constatons qu'elles ont toutes une façon d'être qui est ancrée dans leur fonctionnement. Si 3M fait de l'innovation, c'est parce que la culture de l'organisation est axée sur l'innovation; 3M est innovante. Ainsi, la culture constitue bien l'identité de l'organisation. Elle peut être définie comme étant l'ensemble des valeurs et des normes partagées par les membres de l'organisation qui régissent la manière d'agir dans une situation donnée et les comportements des personnes vis-à-vis de toutes les parties prenantes de l'organisation. Ce que fait une organisation, les objectifs qu'elle poursuit et sa façon d'atteindre ces objectifs sont déterminés par sa culture (Pinet, 2008). Personne ne confondra Wal-Mart avec Greenpeace ou les Galeries Lafayette avec les Restaurants du Cœur.

De fait, si toutes les organisations ont une culture, toutes les cultures sont différentes et varient pour une multitude de raisons. Par contre, nous observons quatre grandes distinctions dans les cultures organisationnelles, soit la culture coercitive, la culture autocratique, la culture facilitante et la culture organique (tableau 1).

Lorsque l'environnement est stable et que la technologie évolue peu, les organisations ayant une culture de contrôle fonctionnent très bien. C'est le principe de la gestion scientifique de Taylor : déterminer la meilleure façon d'accomplir une tâche, établir la meilleure façon de former quelqu'un à cette tâche, sélectionner les meilleures personnes pour l'accomplir et former des superviseurs pour qu'ils s'assurent que leurs subordonnés accomplissent la tâche de la façon prescrite.

Cependant, lorsque l'environnement et la technologie changent constamment, les organisations de type «soutien» sont bien mieux placées pour faire face aux défis qui émergent. Même si la plupart des organisations essaient aujourd'hui d'être flexibles et organiques, c'est-à-dire qu'elles visent l'efficacité, la rapidité, l'adaptation au changement et la responsabilisation des employés, leur principale difficulté réside souvent dans le fait que des comportements de type organique se manifestent au sein de cultures de contrôle. Par exemple, tenter d'introduire l'idée de dédommager systématiquement un client insatisfait dans une organisation dominée par une philosophie comptable est un défi considérable, pour ne pas dire insurmontable. L'organisation ne peut soutenir à long terme des actions qui vont contre sa culture, et on assiste à une valse-hésitation entre le renforcement et l'opposition, entre la confiance et la méfiance et, finalement, à l'abandon des tentatives visant à modifier les façons de faire. C'est le cas de bien des démarches axées sur l'accroissement de la qualité du service.

FAUT-IL FAIRE DU SERVICE... OU ÊTRE DE SERVICE?

Les organisations qui se distinguent par la qualité de leur service ne font pas du service. Elles sont de service. Dans ces

Types de cultures

| | | |
|--|--|---|
| Poids de l'administration + - | Culture coercitive <ul style="list-style-type: none"> • Les règlements sont appliqués strictement • Les règles et les procédures écrites sont nombreuses • La hiérarchie décide tout | Culture facilitante <ul style="list-style-type: none"> • Les employés sont responsabilisés • Les règles et les procédures sont des outils de soutien • L'apprentissage organisationnel se fait d'une façon continue • La hiérarchie apporte un soutien |
| | Culture autocratique <ul style="list-style-type: none"> • Le contrôle se fait du haut vers le bas • Les règles et les procédures écrites sont minimisées • La hiérarchie impose | Culture organique <ul style="list-style-type: none"> • Les employés sont responsabilisés • Les règles et les procédures écrites sont minimisées • La hiérarchie est limitée |
| | <i>CONTRÔLE</i> | <i>SOUTIEN</i> |

Source : Adapté d'Adler (1999).

organisations, servir est une valeur. Les individus qui y travaillent savent intimement que l'organisation ne peut exister que si des clients achètent ses produits ou ses services et, mieux encore, que si ceux-ci vivent une expérience agréable quand ils traitent avec l'organisation. Par conséquent, toutes les forces vives de l'organisation sont combinées et unies d'une façon cohérente pour livrer au client la promesse qui lui est faite.

Étant donné que la culture est véhiculée par des êtres humains, ces organisations mettent les personnes au cœur de leurs préoccupations. Prenons l'exemple de Baptist Health Care en Floride, un réseau privé de soins de santé qui emploie 5 500 personnes. Au milieu des années 1990, cette organisation se retrouvait, d'après une étude nationale, dans les dernières positions en ce qui concerne la satisfaction de la clientèle du milieu hospitalier, même si la qualité des actes médicaux était jugée excellente. En se comparant avec les meneurs du domaine de l'hospitalité tels que Disney World et Ritz-Carlton, Baptist Health Care a estimé que la clé de la satisfaction de ses clients se trouvait dans la satisfaction et la rétention de son personnel.

Cette organisation a implanté un mode de gestion axé sur la découverte du style de travail et de communication, des besoins en formation et de reconnaissance de chacun des employés, et a mis en place des processus apportant une réponse adaptée à chaque individu.

Baptist Health Care figure aujourd'hui sur la liste du magazine *Fortune* des 100 meilleurs employeurs, remporte de nombreux prix pour la qualité de son milieu de travail et, en 2003, était un des sept gagnants du prix Malcolm Baldrige aux États-Unis. Son taux de roulement du personnel est passé de 27 % en 1997 à 14 % aujourd'hui, ce qui est une bonne performance face à une moyenne nationale de 20 %. Résultat des courses, Baptist Health Care est maintenant en première place dans les sondages nationaux sur la satisfaction de la

clientèle. Ses pratiques gagnantes sont d'ailleurs si populaires qu'elle a créé un institut du leadership pour répondre aux demandes de formation du monde de la santé.

Toujours au sujet du lien entre l'ampleur de la mobilisation du personnel et la qualité du service perçue par les clients, une récente étude de Deloitte Consulting comparait le rendement des investissements des 56 compagnies inscrites en bourse et figurant sur la liste de *Fortune* des meilleurs employeurs avec le rendement des compagnies faisant partie de l'indice Standard & Poor's. Sur une période de 10 ans, les meilleurs employeurs avaient un rendement des investissements de 20 % alors que les entreprises de l'indice Standard & Poor's avaient un rendement de 12 %. Une autre étude, faite par Gartner, indiquait qu'une augmentation de 2 % du taux de satisfaction des employés donnait lieu à une amélioration de 1 % du taux de satisfaction de la clientèle.

Que faut-il déduire de cela? Que ces organisations ont compris que c'est toute la chaîne de production de valeur qui doit être alignée en vue de satisfaire le client. C'est ce que Heskett *et al.* (1997) mettent en évidence dans l'ouvrage *The Service Profit Chain*, lequel démontre la corrélation entre quatre indicateurs clés : le degré de mobilisation des collaborateurs, le taux de satisfaction de la clientèle, le taux de fidélité des clients et la rentabilité de l'organisation.

C'est sur le premier indicateur, soit la mobilisation des collaborateurs, que travaille inlassablement Colleen Barrett, présidente de Southwest Airlines. Elle passe en effet la quasi-totalité de ses journées à traiter de situations liées aux employés : «Si je peux faire en sorte que mes employés aiment faire ce qu'ils font quotidiennement, dit-elle, ils vont transmettre cet amour à leurs clients. Si les employés sont heureux, ils rendent les clients heureux. Si les clients sont heureux, les chances sont bonnes qu'ils voyagent plus souvent avec nous. Le bonheur des employés se traduit donc en des termes économiques pour les actionnaires.»

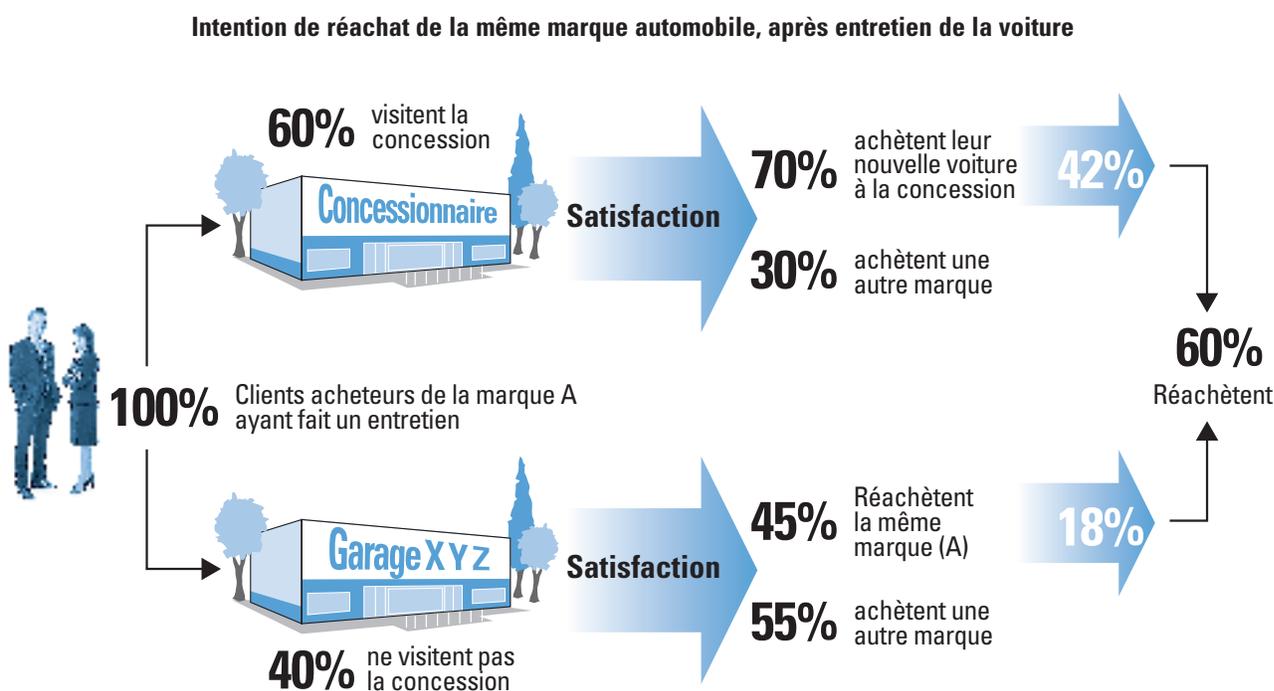
Transformer la culture de son organisation suppose plus que changer l'organisation. Changer, c'est faire mieux, plus efficacement ou à un moindre coût. Transformer, c'est être autrement. La chenille qui se transforme en papillon n'est pas une meilleure chenille; elle est devenue autre chose. Parce que son état a changé, ses actions donnent des résultats différents.

L'EXEMPLE DE TOYOTA

Ce n'est pas un hasard si Toyota est devenue le leader mondial de l'automobile : ses voitures ne sont pas considérées comme plus séduisantes que les autres, mais elles sont les plus fiables, et la qualité du service de Toyota s'est hissée à la hauteur de la qualité de ses voitures. L'étalonnage (*benchmark*) réalisé chaque année par Jean-Claude Koskas, de la firme RAN, à partir d'enquêtes régulières conduites dans une dizaine de pays européens entre les principaux constructeurs automobiles classe régulièrement Toyota en première place partout pour ce qui est du service après-vente. En moyenne, cette marque bénéficie d'un taux de fidélité de 15 à 20 points supérieur à celui des autres constructeurs. Nul besoin, ici, d'insister sur la valeur économique d'un seul de ces points dans la bataille que se livrent les acteurs de cette industrie. Cette étude annuelle démontre d'ailleurs que, au-delà du produit, le lien que les grandes marques arrivent à maintenir après l'achat, en incitant leurs clients à aller chez le concessionnaire pour l'entretien de leur voiture plutôt que chez n'importe quel garagiste et, bien sûr, en les satisfaisant, augmente considérablement le taux de fidélité : le schéma 1 démontre l'impact et la qualité de ce lien sur l'intention de réachat de la même marque.

Lorsque Toyota s'est jointe à General Motors dans un projet d'usine commune à Fremont en Californie, la force ouvrière s'est transformée : alors qu'elle était l'une des pires du système de General Motors, elle est devenue l'une des meilleures de toutes les unités de production aux États-Unis. Les dirigeants attribuent ce succès à la «manière» Toyota, qui, combinée avec le système de production de Toyota, définit comment l'entreprise voit les choses et comment elle est en affaires. Ce véritable ADN de l'organisation est né avec les fondateurs de Toyota et se transmet aux leaders actuels et à ceux à venir. Lorsqu'il est interrogé au sujet du remarquable succès de son organisation, le président Fujio Cho répond : «La clé de la manière Toyota et ce qui fait que Toyota se distingue, ce n'est pas un élément ou un autre pris individuellement. Ce qui est important, c'est de s'assurer de réunir tous les éléments pour composer un système. Cela doit être fait tous les jours d'une façon constante, et non par à-coups» (Liker, 2003 : 27; traduction libre).

La première question qui se pose au sujet du système de production de Toyota est celle-ci : qu'est-ce que le client attend de ce processus? (Par «client», on entend aussi bien le client interne, prochain élément dans la ligne de production, que le client externe.) De concert avec la manière Toyota, où ce sont les personnes qui font vivre le système en travaillant, en communiquant, en résolvant des problèmes et en évoluant ensemble, le système de production constitue un ensemble conçu pour donner aux individus la posture mentale et les outils leur permettant d'améliorer continuellement leur travail. Ce système étant au cœur même de l'organisation, il agit à tous les niveaux



Source : Jean-Claude Koskas, Ran.

et dans toutes les fonctions. Toyota mise sur ce savoir-faire qui la distingue, comme dans une récente publicité de l'organisation où on pouvait voir un vendeur et un ouvrier de Toyota nous expliquer comment ils contribuent chacun à leur façon à livrer le meilleur produit possible de la meilleure façon possible. C'est sa culture qui encourage Toyota à s'améliorer sans cesse.

L'EXEMPLE DE MICHELIN

De son côté, Michelin, qui est le plus grand fabricant de pneus dans le monde, explique que sa raison d'être est de faciliter la mobilité des biens et des personnes. Cela n'a rien à voir avec la vente de pneus, car l'organisation est consciente qu'un pneu en soi n'est d'aucune utilité. Ce n'est que lorsqu'il est utilisé par un client qu'il trouve sa véritable valeur. De fait, c'est dans la réponse à un besoin du client, un cycliste en l'occurrence, que se trouve l'histoire fondatrice de Michelin, répétée au personnel chaque fois que l'occasion se présente.

L'organisation appuie sa façon d'être dans la conduite de ses affaires sur cinq principes d'action qui tournent autour d'un seul mot, le respect : respect des clients, respect des personnes, respect des actionnaires, respect des faits et respect de l'environnement. Toutes les activités de Michelin sont envisagées à travers le prisme de ces principes directeurs. Le défi quotidien pour les gestionnaires consiste à chercher à maintenir l'équilibre entre chacun de ces principes.

LES FONDEMENTS DU LEADERSHIP

Le leadership est fondé sur quatre caractéristiques essentielles : la vision, l'influence, le changement et la responsabilisation.

En ce qui concerne la **vision**, ou bien le leader développe sa propre vision, grâce à sa créativité, à son instinct, à son sens de la prospective, ou bien il s'approprie la vision de son organisation et de sa direction, il en fait «son» affaire, ce qui n'est pas mal non plus. L'important est que le leader fasse corps avec cette vision, qu'il participe à son énoncé, en faisant remonter du terrain les informations qui peuvent influencer sur les stratégies qui en découleront, et qu'il partage les éléments fondamentaux de cette vision avec ses collègues ou ses employés.

C'est ce qu'exprime Antoine de Saint-Exupéry lorsqu'il écrit : «Si tu veux convaincre quelqu'un de construire un bateau avec toi, ne lui parle pas d'outils, de budgets et de plans; partage ta passion de la mer.»

Le leader exerce son **influence**, à défaut de quoi il demeurerait un intellectuel, un analytique. Le leader convainc; il s'assure de l'appropriation de la vision par les autres; il donne envie d'agir. Les grands discours ne sont pas nécessaires et le charisme n'est pas indispensable au leader, l'important étant de donner l'exemple, comme le disait – si humblement – Albert Schweitzer : «Montrer l'exemple n'est pas la chose la plus importante pour influencer autrui. C'est la seule chose.»

Le leader provoque le **changement**. Il invite ses collaborateurs à regarder à l'extérieur, à se comparer avec les meilleurs et à se remettre en cause. Déterminé, il recherche l'action, il avance, il bouscule. Le leader essaie, autorise, donne droit à l'erreur et, forcément, prend des risques.

Le leader fait preuve de **responsabilisation** (*accountability*); il assume ses responsabilités. Il ne se dérobe pas en fin de course. Engagé, il fait arriver les choses advenne que pourra, ce qui implique une durée, de la ténacité, et même de la résilience. Ce talent de leadership, parfois chaotique comme le soutient Abraham Zaleznik (1992), s'ajoute au savoir-faire du gestionnaire tout en différant du savoir-faire. Par définition, le gestionnaire gère; il s'assure que les objectifs sont atteints; il fait sans doute une planification, mais surtout il exécute un plan; il obtient des résultats par son sens de l'organisation et sa capacité à animer, à mobiliser son équipe. Ordonné, il assume également les résultats.

Le leader orienté vers le service présente bien sûr ces quatre caractéristiques classiques du leader, mais il a, de plus, une touche, une couleur service, celle-ci résultant d'une combinaison de deux autres caractéristiques, soit la valorisation du client comme finalité première et comme personne.

En ce qui concerne la **valorisation du client comme finalité première**, le leader orienté vers le service clame sa conviction de base selon laquelle les résultats financiers n'existent que par le client. En effet, le client décide, choisit, paie; il revient ou il ne revient pas. Ce leader porte en lui la conviction que c'est le client qui assure la pérennité de l'entreprise.

Quant à la **valorisation du client comme personne**, le leader orienté vers le service considère le client dans sa globalité et non pas dans la simple adéquation entre son besoin (manger, voyager, épargner, etc.) et l'offre de l'organisation. Pour ce leader, le client est une personne avec plus que des besoins, autrement dit avec des attentes spécifiques de son identité et surtout de sa situation du moment : pressé, angoissé, très informé ou mal informé, etc. Le leader du service croit donc fondamentalement à la relation humaine. Pour lui, c'est la relation avec son collaborateur qui mobilisera celui-ci et c'est la relation avec le client qui sera déterminante. Certains dirigeants peuvent croire au client tout en abordant cette conviction sur le plan du marketing et en développant des produits ou des services superbement adaptés à chaque segment de la clientèle. Mais pour concevoir et promettre des expériences clients, il faut envisager le client comme un tout, c'est-à-dire dans sa spécificité et dans son instantanéité, et agir en conséquence. Il faut vouloir garantir sa satisfaction totale, son bonheur en fait!

Les valeurs du leader centré sur le service sont donc fortement marquées par le respect des autres et par l'ouverture aux autres, d'une façon quasi altruiste. Cela signifie que l'autre, dans sa différence, l'intéresse *a priori*, le leader lui fait donc confiance; il l'écoute, il se met à sa place. Enfin, ce leader est serviable : la générosité ne lui semble pas une valeur dépassée, car il sait que la satisfaction et surtout le ravissement du client sont des choses qui se propagent, qui se multiplient... et qui s'avèrent payantes de toutes les façons. En résumé, le leader orienté vers le service **est de service**.

EXEMPLES DE LEADERS CENTRÉS SUR LE SERVICE

L'actuel président de la Société nationale des chemins de fer (SNCF), en France, Guillaume Pepy, est réputé pour être un leader hors pair. Charismatique, dynamique et infatigable, il est toujours en avance de deux idées et bouscule une entre-

prise publique de 180 000 personnes. En 2004, il transmet à ses collaborateurs son inquiétude quant à la concurrence sérieuse qu'exercent les compagnies aériennes à coût bas sur le train à grande vitesse (TGV) et leur demande de concevoir une offre nouvelle, un train à coût bas, destiné à la clientèle qui est familière avec Internet. Maria Harti se charge du dossier. Enthousiaste, elle soumet six mois plus tard le projet iDTGV, après avoir totalement réexaminé les attentes des voyageurs du TGV. Elle propose de vendre non plus des billets de train pour une destination, mais deux types d'expériences à bord : un voyage au calme absolu pour les clients qui veulent se reposer ou travailler, l'iDZEN, et un voyage agrémenté d'occasions de détente et d'animations pour ceux qui veulent passer un moment de divertissement, l'iDZAP. Le tout est vendu exclusivement par Internet avec un suivi personnalisé. Au final, l'innovation ne sera pas le «coût bas», mais s'inspirera fortement de la gestion des capacités (*yield management*), qui consiste à vendre le bon produit au bon client, au bon moment et au bon prix, avec des tarifs différenciés selon la date de réservation.

Ce projet n'aurait jamais vu le jour si les deux conditions suivantes n'avaient pas été réunies : d'abord, si la directrice de la branche Voyages-France-Europe, Mireille Faugères, n'avait pas fait preuve de leadership en soutenant avec énergie ce «petit» projet innovateur au sein de la grande famille TGV, car les grandes organisations ont souvent tendance à rejeter les initiatives dérangeantes; ensuite, si Maria Harti n'avait pas été orientée vers le service. Car c'est en vraie leader du service qu'elle fera vivre son projet et partagera quotidiennement avec ses équipes les hauts et les bas du nouveau service de la SNCF. Elle innovera encore en faisant participer systématiquement le personnel de bord, gardant le niveau de satisfaction de ses clients dans la ligne de mire. Pour elle, le leader du service mise «à 20 % sur le rationnel et à 80 % sur l'émotionnel. Si on ne touche pas les clients, tout comme les collaborateurs, par les émotions, on n'atteindra pas les résultats», dit-elle avec conviction.

Au Québec, Sobeys, avec sa principale enseigne de supermarchés IGA, incarne la force du leadership partagé, puisqu'au cours des dix dernières années Sobeys est devenue le leader de la distribution au Québec. L'entreprise connaît une croissance continue de ses ventes et de ses marges de profits, et est maintenant une référence en ce qui concerne la mobilisation des employés et la satisfaction des clients.

Pour son président, Marc Poulin, le succès passe inévitablement par les 357 directeurs de magasins d'entreprise ou propriétaires de magasins affiliés. Il a amené son équipe de direction et les collaborateurs du siège social à transmettre aux directeurs et aux propriétaires de magasins une vision et un alignement stratégique très clairs, tout en demeurant à leur service dans l'exécution et en les outillant d'une manière simple, efficace et conviviale. Le patron de chaque magasin nourrit, articule et partage avec son équipe une véritable culture entrepreneuriale pour, chaque jour, emporter l'adhésion des clients. Dans cet esprit, chaque chef de rayon doit rendre compte de ses résultats.

Chez Sobeys, on observe donc un leadership centré sur le client et partagé, renforcé par une écoute constante à tous les

niveaux de l'organisation, par des forums d'échange de toute nature et par un puissant processus d'innovation qui, grâce à une mécanique de test en «magasins laboratoires», facilite l'acceptation du changement.

COMMENT INSTAURER UNE CULTURE DE SERVICE?

Chacun comprend aisément que l'orientation client ne se décrète pas, mais qu'elle est l'aboutissement d'une volonté forte et partagée d'orienter la culture organisationnelle de l'entreprise vers une culture où le réflexe «client» sera partout présent. Chacun comprend aussi que les dirigeants de l'organisation jouent un rôle clé dans ce changement, mais que ce changement doit être porté et relayé par des dizaines, voire des centaines de leaders du service, à tous les niveaux de l'organisation et en tout temps.

Notre conviction, en tant que praticiens, est qu'il ne s'agit pas de greffer une approche du client sur l'organisation, mais bien de transformer l'organisation par cette approche.

Nos interventions au fil du temps dans des organisations des deux côtés de l'Atlantique, notamment au Canada et en France, nous ont permis de bâtir un modèle de transformation de l'organisation lui permettant de devenir totalement centrée sur le client, alors que la culture devient le ferment de la stratégie et de la démarche qualité et que le leadership est la pierre angulaire de trois axes de transformation, que nous décrirons maintenant.

AXE 1 : DÉFINIR LA VISION «SERVICE» DE L'ORGANISATION

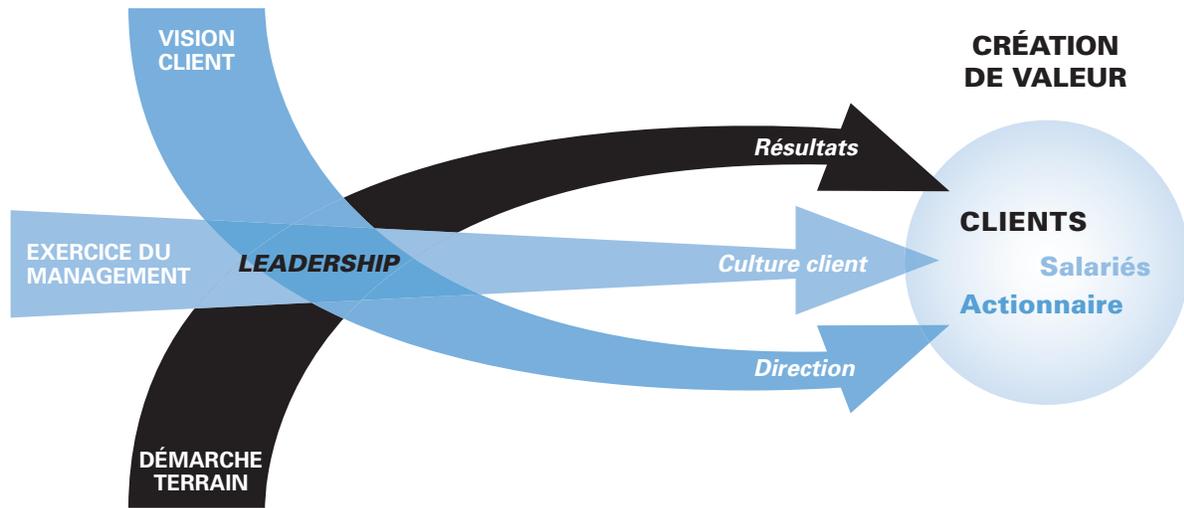
Sur la base d'une connaissance précise des attentes des clients, il s'agit ici de doter l'entreprise, comme l'un des auteurs de l'article l'écrivait déjà il y a une quinzaine d'années (Coupet, 1992), d'un concept de service et d'un positionnement du service alignés sur les valeurs de l'organisation, la qualité livrée devant être en harmonie avec le discours sur la marque et avec les pratiques de gestion au quotidien. Prenons le Club Med comme exemple. Au-delà des réajustements qui ont dû être faits quant aux produits et aux marchés, le Club Med promet et livre la convivialité à tout instant parce que ses valeurs, son histoire et sa culture ont toujours préconisé l'ouverture aux autres et le plaisir de découvrir les différences entre les peuples.

Cette vision a été transposée dans une stratégie de service explicite, écrite, qui débouche sur des engagements et sur un discours sur la marque différent, unique et constant. Cette stratégie donne donc LA direction, autour de laquelle chaque entité, chaque collaborateur joue sa propre partition, suivant les «moments de vérité» vécus au cours de l'expérience client. Il est aisé de comprendre que cette direction, cette vision ne pourra exister que s'il y a un leadership puissant, et donc visionnaire par définition (schéma 2).

AXE 2 : COORDONNER, PROPAGER ET FAIRE DURER LA DÉMARCHÉ

La stratégie client, ou, en langage qualité, la qualité voulue, n'aura de sens qu'au stade de la qualité livrée, au quotidien,

Transformation de l'entreprise par l'approche client



Source : Extrait du référentiel client de SECOR.

sur le terrain. Il importe donc d'orchestrer une démarche d'amélioration continue autour des composantes classiques de la qualité : des équipes, des revues de processus, des innovations permanentes, des indicateurs de mesure, des baromètres, des mécanismes de stimulation, des tableaux de bord, etc., pour produire tous les résultats attendus de la stratégie : le taux de satisfaction des clients, leur taux de fidélisation, la valeur perçue, l'image de marque, la productivité ou la conquête de nouveaux clients, pour ne nommer que ceux-ci.

Toutefois, cela exige un chef d'orchestre, ou mieux des chefs d'orchestre, des leaders à tous les niveaux pour qu'il n'y ait pas de discordance : une qualité exceptionnelle à gauche, une qualité catastrophique à droite et une qualité moyenne au centre.

AXE 3 : ALIGNER LE MODE DE MANAGEMENT

C'est sur cet axe que s'inscrivent la transformation culturelle de l'organisation et l'émergence d'un leadership orienté vers le service. La façon dont le management s'exerce ou s'exercera créera une grande différence entre deux réalités. D'un côté, il y a les organisations qui se sont donné une stratégie client et une démarche qualité, et qui font aujourd'hui le constat amer suivant : « On a tout essayé, mais rien ne fonctionne » ; de l'autre, il y a les organisations qui ont décidé de se doter, jour après jour, année après année – car il faut du temps –, d'une orientation client avec l'aide de leurs propres gestionnaires transformés en leaders centrés sur le service.

S'inscrivent sur cet axe une série de thèmes et de travaux incontournables pour mettre en œuvre une culture client :

- **Comprendre le capital humain de l'organisation.** Il importe ici de clarifier le référentiel culturel de l'organisation, d'évaluer le sentiment d'appartenance et le niveau de mobilisation de toutes les parties prenantes et, grâce à une mesure objective axée sur l'engagement des individus et non pas sur leur simple motivation ou satisfaction, définir un plan de canalisation des énergies vers la réalisation de la vision client. Le but est ici de passer du discours du « je » à celui du « nous ».
- **Communiquer à l'interne les fondements de la vision et de la culture client.** Les valeurs existantes de l'organisation devront être remises à plat, dans ce qu'elles ont de positif comme dans ce qu'elles ont de négatif, pour soutenir la vision client et l'orientation service. Dans la plupart des cas, il faut modifier les pratiques existantes et prescrire une ou plusieurs valeurs nouvelles, indispensables à la livraison d'une expérience de service riche. Délicate, pondérée, cette prescription de valeurs ne sera crédible et faisable qu'au travers de pratiques de gestion concrètes et appliquées, les valeurs devant être traduites en comportements observables et les gestionnaires devant faire preuve d'exemplarité. Étant donné que ce sont leurs comportements qui véhiculent le changement culturel, il importe d'examiner dans quelle mesure les gestionnaires se conforment à ces valeurs et d'intégrer cette mesure dans leur processus d'évaluation.
- **Développer les savoir-faire et les savoir-être.** Pour livrer la qualité voulue et pour transformer la culture, l'organisation doit concevoir et mettre en œuvre un ou des programmes d'appropriation de la vision client et de développement

des compétences et des habiletés de leadership et de service. Les normes de service et les pratiques qui les soutiennent devront être partagées par les collaborateurs par le biais de sessions de formation ou d'exercices d'apprentissage en équipe. Par ailleurs, il est impératif que, peu importe leur niveau, tous les dirigeants et gestionnaires participent à un programme de développement de leur leadership orienté vers le service. Ce programme doit comporter les différentes facettes du leader du service pour qu'il apprenne :

- à articuler un discours convaincant sur les enjeux, sur la vision et sur la stratégie de service;
- à écouter, à animer et à responsabiliser les collaborateurs;
- à utiliser les faits et les indicateurs pour établir un état des lieux, se donner des objectifs et mesurer les progrès accomplis;
- à améliorer l'expérience client en révisant les pratiques, les processus, et en développant les compétences des équipes;
- à remettre en question les façons de faire, à amener les collaborateurs à se comparer avec les meilleurs, à susciter les innovations et à les mettre en œuvre.

- **S'assurer de la cohérence les pratiques de gestion.** La transformation culturelle de l'entreprise vers une véritable orientation service exige que l'on brise les modes d'organisation en silo, la concurrence entre les patrons d'unités d'affaires et les approches tayloriennes déresponsabilisantes. La réorganisation des pratiques de gestion doit être conçue en fonction de la promesse faite au client et de l'expérience qu'on veut lui faire vivre, le client exigeant que ces pratiques forment un tout cohérent. Les politiques de recrutement qui trop souvent entretiennent les vieux traits culturels que l'on veut gommer doivent être repensées, tout comme les politiques de rémunération. À vrai dire, les organisations qui arrivent à pérenniser leur démarche de service client ont toutes un mécanisme de rémunération variable applicable à l'ensemble des salariés, cette rémunération incluant une portion appréciable liée au taux de satisfaction des clients.

À VOUS DE JOUER

En guise de conclusion, nous vous proposons deux questionnaires, auxquels nous vous invitons à répondre individuellement, dans un premier temps, et, pourquoi pas, dans un deuxième temps, avec vos collègues ou collaborateurs, dans la perspective de susciter le changement dans votre organisation, dans votre entité et, bien sûr, dans votre propre façon de faire ou d'être.

Nous n'avons pas voulu donner de pointage à ces deux évaluations, car un chiffre final ne saurait refléter votre situation. En effet, vous pouvez exceller dans une activité et en négliger une autre. Dans les cas où vous répondez «non» ou «plus ou moins» à une question, nous vous suggérons plutôt de préciser au moins une action spécifique qui permettra de vous rapprocher d'une bonne performance. Assurez-vous que cette action est tangible, réaliste et mesurable, et qu'elle comporte une date limite de mise en œuvre.

RÉFÉRENCES

- Adler, P.S. (1999), «Building better bureaucraties», *Academy of Management Executive*, vol. 13, n° 4, novembre.
- Coupet, A. (1992), «Qualité de service : pour une démarche intégrée et planifiée», *Gestion*, vol. 17, n° 2, mai.
- Heskett, J.L., Earl Sasser, W., Leonard, J.R., Schlesinger, A. (1997), *The Service Profit Chain*, The Free Press.
- Les Échos (2008), *Consommation : les télécoms font toujours autant de mécontents*, 24 septembre, <http://www.lesechos.fr/free.htm>.
- Liker, J.K. (2003), *The Toyota Way*, McGraw-Hill.
- Pinet, J. (2008), *Cesser de faire du service; soyez de service*, Forum Qualité, octobre.
- Zaleznik, A. (1992), «Managers and leaders: Are they different?», *Harvard Business Review*, mars-avril.

Votre organisation est-elle vraiment orientée client?

| | OUI | PLUS OU MOINS | NON | ACTIVITÉ D'AMÉLIORATION |
|---|-----|---------------|-----|-------------------------|
| Écouter le client | | | | |
| La voix du client est entendue par l'entremise de baromètres, de sondages, d'entrevues, de réclamations et autres outils de collecte. | | | | |
| Tous les membres de l'équipe de direction ont des contacts fréquents et réguliers avec les clients. | | | | |
| La présence du client se fait sentir aux réunions du comité de direction. | | | | |
| Définir l'expérience client | | | | |
| Les besoins et les attentes de nos clients, segment par segment, sont décrits d'une façon explicite. | | | | |
| Le service est décrit d'une façon explicite au travers de normes, de balises et de standards. | | | | |
| S'engager face au client | | | | |
| L'organisation s'engage publiquement sur l'atteinte de son niveau de service. | | | | |
| La non-conformité aux engagements fait l'objet d'une compensation au client. | | | | |
| S'améliorer pour le client | | | | |
| Il y a un processus d'amélioration dans chaque entité. | | | | |
| La résolution de problèmes est organisée en sollicitant les employés en contact avec le client. | | | | |
| Les problèmes des clients sont résolus de façon à impressionner ceux-ci. | | | | |
| Mesurer la satisfaction du client | | | | |
| Chaque maillon de l'organisation mesure, à travers un ou des indicateurs, sa contribution à la satisfaction des clients. | | | | |
| L'organisation établit un lien statistique entre la satisfaction des clients et les résultats économiques. | | | | |
| Mobiliser les employés à satisfaire le client | | | | |
| Les initiatives de service sont encouragées et reconnues. | | | | |
| L'évaluation des dirigeants et des employés intègre au premier plan la satisfaction des clients. | | | | |
| La rémunération variable inclut le critère de la satisfaction de la clientèle et s'applique à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation. | | | | |

Êtes-vous un leader centré sur le service?

| | OUI | PLUS OU MOINS | NON | ACTIVITÉ D'AMÉLIORATION |
|---|-----|---------------|-----|-------------------------|
| J'aime aller régulièrement à la rencontre des clients. | | | | |
| Je donne volontiers un coup de main à mes employés pour servir un client. | | | | |
| Je rappelle fréquemment à mon équipe que notre client est notre raison d'être. | | | | |
| J'explique régulièrement à mon équipe les enjeux de la non-satisfaction des clients. | | | | |
| Je transmets ma vision de la qualité du service que nous devons livrer. | | | | |
| Je mesure la satisfaction des clients de mon entité. | | | | |
| Je dispose d'un tableau de bord incluant des indicateurs de la qualité du service livré aux clients de mon entité. | | | | |
| Je suscite et reconnais les initiatives de service. | | | | |
| J'invite régulièrement mes collaborateurs à s'enquérir des meilleures pratiques de service. | | | | |
| Je suis attentif – et mes collaborateurs le reconnaissent – aux besoins et aux attentes personnels des membres de l'équipe que je dirige. | | | | |
| J'accorde le droit à l'erreur. | | | | |
| J'ai introduit des critères d'appréciation de leur contribution à la qualité et à l'amélioration du service offert dans l'évaluation de mes collaborateurs. | | | | |