

Thématiques

Les livrets du Club des Pilotes de Processus

La symétrie des attentions©

« Processus Parcours Client –
Parcours Collaborateur »

Générateur d'énergie

Septembre 2018
Antenne Aquitaine

Sommaire du Livret

Parcours Client & Parcours Collaborateur « la Symétrie des attentions »

Table des matières

L'Edito	4
La démarche adoptée	5
La corrélation directe entre « Parcours Client » et « Parcours Collaborateur »	6
Les transformations culturelles qui impactent toutes les entreprises	8
Le contexte de mondialisation.....	8
Les attentes des nouvelles générations.....	8
Les nouvelles formes de relation contractuelle.....	9
Les convictions et les orientations	11
Les Valeurs.....	11
La Culture.....	11
Le triptyque : Vision – Ambition – Missions.....	11
Les processus Client et Collaborateur « La symétrie des attentions ».....	13
Les différences « Profit – Non profit ».....	14
Les priorités de la fonction « Ressources Humaines »	15
Le Chief Happiness Officer.....	16
Les macros processus du parcours collaborateur.....	17
Le fonctionnement opérationnel de l'entreprise favorise la réciprocité entreprise – collaborateurs	19
Attaquer la recherche de performance par la réduction des gaspillages.....	19
S'améliorer progressivement et en continu.....	19
Satisfaire les clients.....	19
Développer le potentiel des équipes.....	19
Donner du sens, mesurer et communiquer les progrès.....	20
Le catalyseur d'énergie, les représentations et les impacts au plan du management	21
Le manager : chef d'orchestre de son équipe.....	21
Le leader : un prisme au sein de l'entreprise ?.....	23
Les impacts au plan du management.....	24
Le partage de pratiques et de méthodes	26
Tenir la promesse de la confiance - Great Place To Work®.....	26
Associer chacun pour imaginer le futur.....	27
Pratiquer la symétrie des attentions ® – Académie du Service.....	29
L'autonomie des salariés, levier de progrès de l'entreprise.....	29
Travailler dans un environnement coopératif et bienveillant.....	30
Développer l'agilité des managers pour stimuler la coopération - Agiloa.....	31
Les pistes d'évolution vers une organisation plus agile des entreprises	32

Les impacts des nouvelles formes de management	34
La transformation des pratiques managériales.....	34
Le Manager ressource	35
Les outils de mesure et les indicateurs de performance	37
Les témoignages d'entreprise	42
ADAM	43
CENTRE HOSPITALIER OLORON.....	47
CREDIT AGRICOLE AQUITAINE.....	53
FUTUROSCOPE.....	55
GAZ de BORDEAUX	57
GT LOCATION.....	59
UCPA.....	61
Les contributeurs de l'atelier « Symétrie des Attentions ».....	64
Le Club des Pilotes de Processus.....	65
<i>Annexe sur les organisations à but non lucratif.....</i>	66

L'Edito

Les transformations digitales, d'une part, et les nouvelles aspirations des collaborateurs ou exigences des clients, d'autre part, conduisent à de profonds changements tant dans les modèles d'activités des entreprises que dans le management des organisations.

De nouveaux écosystèmes plus souples et réactifs imposent une nouvelle approche plus transversale de gestion des ressources humaines et des talents, et ceci quel qu'en soient les statuts (contrat de travail ou contrat de prestations).

Un faisceau croissant d'exigences de satisfaction des clients, de résultats, de mise en œuvre de bonnes pratiques, de respect de valeurs, de co-construction, d'écoute des intelligences collectives, ... nécessite une mise en perspective et un partage des valeurs, de la vision, de l'ambition et des missions de chacune des entreprises ou des organismes.

L'exigence de « sens » doit être incarnée par les managers afin que chacun des acteurs de la chaîne de valeur, des processus opérationnels en contact avec les clientèles ou des processus dits de support, puisse avoir conscience de sa contribution à la performance globale ou à la valeur perçue par les clients.

Les logiques omnicanales ont conduit les entreprises à développer des « parcours client-usager-bénéficiaire-patient » afin de s'assurer de la cohérence des actions conduites auprès de ses segments de clientèle avec l'ambition de développer « l'enchantement » voire « l'expérience », excellent levier de fidélisation et de conquête.

La symétrie des attentions s'inscrit dans un mouvement qui vise à inscrire des pratiques managériales qui intègrent le management par les valeurs, le management bienveillant, la prise en compte des expressions des collaborateurs, la confiance et la responsabilisation. S'adossant aux stratégies de relation, de satisfaction, d'enchantement puis « d'expérience » client. Elle en constitue une sorte de contrepoint managérial et, peut-être, le gage d'un alignement des pratiques relationnelles dans l'organisation.

Actuellement, peu d'entreprises ont mis en œuvre des « parcours collaborateurs » en symétrie.

L'équipe pluridisciplinaire de l'atelier « Processus Parcours Client-Collaborateur » ou « Symétrie des attentions » s'est employée à éclairer les apports d'une démarche et à démontrer la « Génération d'Energie » additionnelle lorsque l'entreprise s'emploie à synchroniser et à concentrer la « valeur promise » aux clients et aux collaborateurs, la « valeur produite » par chacune des composantes des écosystèmes et la « valeur perçue » par le marché.

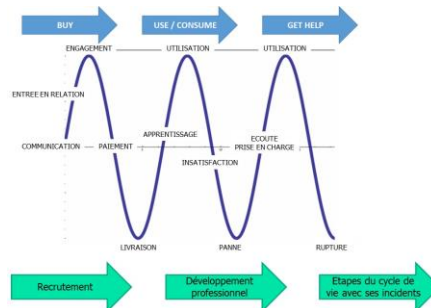
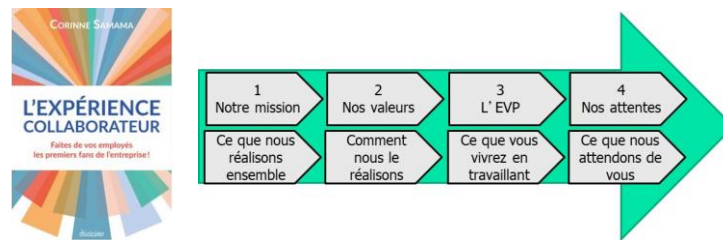
Le résultat de ces travaux devrait contribuer à nourrir les réflexions des directions des ressources humaines, des directions en charge de la relation avec les clientèles et l'ensemble des managers dont la mesure de la performance pourrait être calée sur leur capacité à être des amortisseurs des énergies négatives et amplificateurs des énergies positives de leurs équipes.

Les exigences de l'entreprise s'adossent sur le potentiel des personnes, sur leur capacité à réussir, à progresser, à se dépasser. Le management se doit d'apporter son soutien au travail collaboratif, être à l'écoute de l'intelligence collective, assurer la promotion de valeurs comme la solidarité ou l'entraide, le droit à l'erreur, développer des relations de confiance sans se départir de la bienveillance (aimer les personnes) - « un autre regard fait d'autres personnes »).

La démarche adoptée

L'atelier « Parcours Client – Collaborateur » est constitué d'une équipe pluridisciplinaire qui pratique le management au quotidien dans de très grandes entreprises ou organisations ou bien dans des petites ou moyennes entreprises voire au sein d'associations.

A partir d'une représentation des activités des processus tant parcours Client, largement déployé dans de nombreuses entreprises, que des processus Collaborateur, encore peu déployé malgré un regain d'intérêt, l'équipe s'est employée à collecter et mettre en perspective un grand nombre d'études déjà publiées ou bien d'ouvrages tel que « L'Expérience Collaborateur » de l'auteure Corinne SAMAMA.



L'entreprise vise à générer du bien-être pour le client...et pour le collaborateur ?



Dans la perspective de la symétrie des attentions entre Client et Collaborateur, le groupe de travail s'est assigné plusieurs objectifs, notamment : la mise en parallèle des parcours « Client-Collaborateur », une représentation du générateur d'énergie et des indicateurs de performance.

La corrélation directe entre « Parcours Client » et « Parcours Collaborateur »

Les prémices de l'approche de la symétrie des attentions peuvent être décelées dès les années 1980 avec la réalisation par des académiques français, anglais et américains de la part de plus en plus importante prise par les entreprises dites de service, par opposition aux entreprises industrielles et manufacturières, dans les économies développées. En effet, une des caractéristiques centrales d'une transaction dans un contexte de service est une forme de contact direct entre le client et le collaborateur. Par contraste, on a rarement vu un client de Renault ou de Moulinex arpenter les allées des usines de ces entreprises et dialoguer avec les opérateurs sur les lignes de production. En 1994, Heskett et ses collègues, professeurs à la Harvard BS spécialisés dans le management des services, publient les résultats d'un projet de recherche majeur dans la prestigieuse Harvard Business Review¹. Leur modèle intitulé 'Service Profit Chain' propose, teste et valide un lien direct entre satisfaction collaborateur, orientation client, satisfaction client et rentabilité. Le concept du miroir de la satisfaction (« satisfaction mirror ») émerge. La capacité du collaborateur à fournir un service de qualité au client serait, en partie au moins, dépendante du niveau de satisfaction de ce collaborateur avec son travail au sens large. La satisfaction au travail inclut plusieurs facettes : satisfaction avec l'activité à effectuer, avec les relations sociales (autres collaborateurs, supérieurs, clients), avec les conditions de travail (ergonomie, flexibilité) et le contexte organisationnel (rémunération, formation...). De nombreuses études conduites dans de multiples secteurs d'activité et dans divers pays ont par la suite largement confirmé les liens entre 'satisfaction collaborateur' et 'satisfaction client'.

En France, l'Académie du Service assure la promotion de la démarche de Symétrie des Attentions[©] qu'elle définit comme un principe fondamental : la qualité de relation entre une entreprise et ses clients est symétrique de la qualité de la relation entre l'entreprise et l'ensemble de ses collaborateurs.

Si quelques entreprises françaises ont expérimenté et adopté le principe de la symétrie des attentions au cours des dix dernières années², force est de constater que, globalement, les efforts consentis ont été jusqu'ici insuffisants. En effet, une étude récente de l'Institut Gallup, indique que seulement 10 % des salariés français sont engagés dans leur travail. La France se situe nettement en dessous du taux d'engagement mondial moyen, évalué à 15%³. Le rapport souligne que ce désengagement massif constitue un frein important à la productivité au travail et plus généralement à la compétitivité des entreprises. Des collaborateurs peu ou pas engagés ne s'accomplissent pas au travail et sont peu ou pas en capacité de contribuer activement et positivement aux processus de création de valeur de l'entreprise pour ses clients et autres parties prenantes.

Ce constat sans appel soulève plusieurs questions cruciales, en particulier : pourquoi le concept de la symétrie des attentions est-il aussi peu diffusé ? Comment en est-on arrivés à ce niveau de désengagement collaborateur ? Et comment remédier à cette situation et favoriser la diffusion et l'adoption de la symétrie des attentions dans les entreprises ?

¹ Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, 72(2), 164-174.

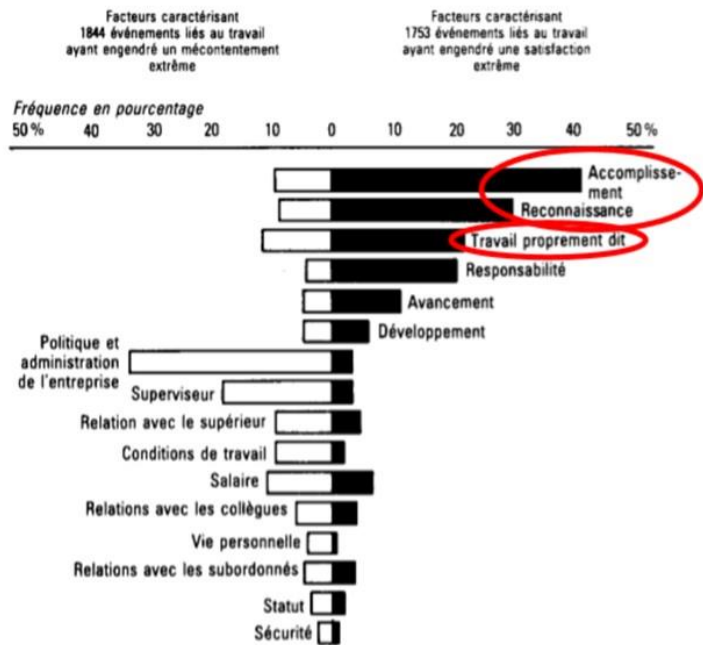
² Ditandy, C. & Meyronin, B. (2014). La symétrie des attentions, ambition ou utopie ? *L'Expansion Management Review*, 154,(3), 10-17

³ <https://shop.gallup.com/state-of-the-global-workplace-report.html>

Si les deux premières questions vont au-delà des ambitions de ce livret, nous espérons fournir des pistes de réponses utiles et pertinentes à la troisième question.

Synthèse des événements générant satisfaction ou mécontentement des collaborateurs.

Herzberg



Source :
IAE de
Bordeaux

Les transformations culturelles qui impactent toutes les entreprises

Dans un contexte de mondialisation des activités et d'interactions fortes, de développement rapide de la numérisation des échanges, des chocs générationnels, de changement de comportement vis-à-vis de l'usage versus la propriété, toutes les entreprises sont concernées par des évolutions telles que :

- Les attentes des nouvelles générations vis-à-vis de l'emploi
- Le comportement digital des nouveaux acteurs
- Les exigences d'une juste répartition des temps de travail et de loisir
- Les nouvelles formes de relations contractuelles
- Le développement des nouveaux acteurs de l'économie
- La compétition pour attirer les talents et la mobilité

Le contexte de mondialisation



Au-delà des transformations induites par les technologies, les attentes des « personnes » imposent aux entreprises des transformations culturelles importantes tant vis-à-vis de leurs clients, de leurs collaborateurs et de leurs partenaires.

Les attentes des nouvelles générations

Des études récentes dont celle de l'Institut Esprit Service (2018), confirment les principales attentes des jeunes pour trouver un emploi, à savoir :

- Pouvoir s'épanouir
- Identifier un potentiel d'évolution
- Trouver un contenu et une dimension innovante du travail
- Comprendre le Sens, être fier et ressentir une « utilité »
- Avant même les préoccupations financières

Celle de l'IPSOS pour le BCG (2018) rapporte que pour choisir leur futur emploi, les élèves interrogés citent d'abord comme critère « primordial ou important »

- L'intérêt du poste (91 % des répondants),
- L'ambiance et le bien-être au travail (85 %),
- Le fait d'être en phase avec ses valeurs (75 %).

Et à la question de ce qui les rendrait « fiers » de leur vie professionnelle, la réponse « Avoir été utile, avoir apporté des changements à la société » arrive en tête, citée par 97 % des répondants, juste avant « avoir innové » (95 %), « avoir permis à des personnes de se développer professionnellement » (90 %), et créer des emplois par 87 %.

Mais ils prennent aussi leurs distances avec les entreprises traditionnelles, souhaitent des modes de fonctionnement rénovés : le management « collaboratif » est celui qu'ils aimeraient le plus rencontrer (59 %) dans leur futur emploi, alors que le management « directif » n'est souhaité que par 3 % d'entre eux... Pour eux, en effet, le traitement égalitaire hommes-femmes, la reconnaissance des erreurs, la bienveillance et la prise en compte du bien-être des collaborateurs ou le comportement éthique et responsable font partie des « aptitudes essentielles » aujourd'hui peu acquises par les managers, et à développer en priorité.

Sur ces sujets, ils accordent plus de crédit à l'économie sociale et solidaire (ESS) : 63 % pensent que le type de management n'y est pas le même.

Les nouvelles formes de relation contractuelle

L'étude publiée sur le site www.strategie.gouv.fr éclaire quatre tendances : la diffusion croissante du numérique, l'intensification de la concurrence, l'écart entre une élite très qualifiée et un ensemble de travailleurs peu qualifiés, et enfin l'autonomisation — choisie ou subie — des individus qui induisent quatre types de développement pour les organisations du travail à l'horizon 2030 :

- La diffusion massive de l'organisation apprenante,
- L'essor de la plateforme collaborative virtuelle,
- Le recours à un super-intérim,
- L'apparition d'un taylorisme « new age ».



Par ailleurs comme le rappelle Anthony Hussenot, Professeur des Universités en théorie des Organisations, il devient nécessaire d'entreprendre le passage de l'entreprise monolithique à l'entreprise en mouvement avec :

- La multiplicité des parties-prenantes : rôle des clients, des citoyens, des médias, des influenceurs,
- La fin de la nécessité d'une unité de lieu et de temps pour travailler et collaborer : le télétravail, le temps de travail flexible, la production asynchrone et à distance,
- La circulation des talents,
- La présence de freelancers,
- Le management « à plat » : démocratique, autonome, etc.
- Les activités centrées sur la créativité, les projets et les relations humaines (production et logistique robotisées ou externalisées),
- Les « Coworkers », les « makerset », les « digital nomads »

Le contexte est favorable au développement de « nouveaux travailleurs indépendants » avec l'émergence de « l'ère de l'organisation kaléidoscopique » qui intègre :

- L'entrepreneuriat au service d'un style de vie (lifestyle entrepreneurship)
- Les technologies mobiles + 4G : applications simples et performantes de gestion, production, communication, collaboration
- Les technologies de prototypage : 3D, découpeuse laser, etc.
- Les hubs de ressources : coworkings, makerspaces, fablabs,
- Les sites de mises en relation et réseaux sociaux (Linkedin, Facebook, Malt, etc.)
- La possibilité de créer une activité professionnelle à faible coût (gestion, production, communication, collaboration)
- La forte demande de freelancing notamment par les entreprises du CAC40.

Les convictions et les orientations

Afin d'accroître significativement les chances de succès des transformations engagées par les entreprises qui sont conduites et mises en œuvre par « des personnes », un préalable indispensable voire incontournable pour s'intéresser au « Parcours Collaborateur » nous semble être la mise en perspective de la Culture, des Valeurs, du triptyque Vision – Ambition – Missions.

Chacun des collaborateurs ou acteurs dans la création de valeur de l'écosystème y retrouve le « Sens » de son quotidien quel que soit le statut de l'organisation « Profit ou Non Profit ».

Les Valeurs : Les valeurs d'une entreprise sont des principes moraux, sociétaux, sociaux sur lesquels elle se base pour évoluer, prendre des décisions stratégiques et les faire partager.

Les valeurs d'une entreprise lui permettent de s'affirmer sur son marché et constituent, peut-être, un élément de différenciation vis-à-vis de la concurrence.

L'affichage et le respect de ces valeurs contribuent à fidéliser des clientèles en harmonie avec ces principes. Elles sont un puissant levier pour attirer et fidéliser les collaborateurs et partenaires de l'entreprise.

La Culture : C'est l'histoire de l'entreprise et ce qui constitue son identité interne. La culture d'entreprise découle des valeurs exprimées et que les dirigeants souhaitent faire partager aux collaborateurs. Ces valeurs servent de guide, de repère, de mécanisme pour tout un chacun. La culture d'entreprise se définit aussi comme un ensemble de critères.

A titre d'exemples, ce qui peut caractériser le développement d'une culture d'entreprise s'incarne au travers de normes, rites, mythes, symboles, l'histoire de l'entreprise et de ses fondateurs et du temps et de l'espace.

La culture d'entreprise est une partie intégrante de l'entreprise, elle contribue à générer des sentiments et des ressentiments. Le management doit être attentif aux perceptions des collaborateurs afin de mesurer l'écart entre les valeurs annoncées et les valeurs perçues. Avoir une forte culture d'entreprise est très important car elle contribue au rayonnement externe de l'entreprise sur son marché, permet d'attirer les meilleurs profils, d'avoir des salariés plus investis et une performance accrue.

Une culture forte permet aux collaborateurs de s'identifier, de se sentir épanouie et bien dans leur travail. Des salariés plus heureux font une entreprise heureuse, et réciproquement.

Le triptyque : Vision – Ambition – Missions

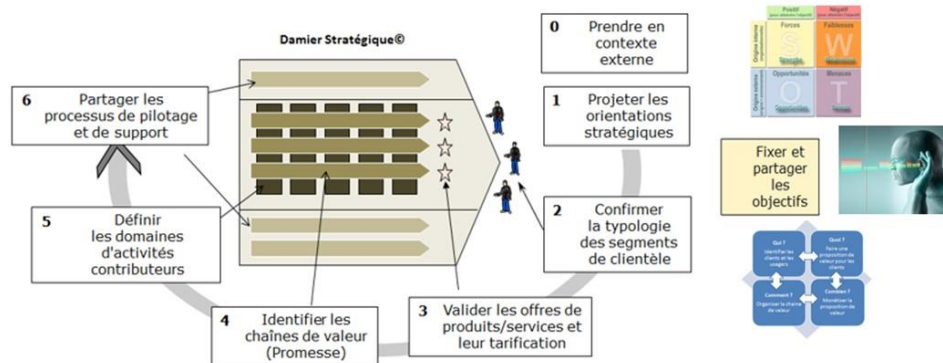
La vision d'entreprise permet de définir où l'entreprise souhaite aller en termes de marché et d'offre, de communiquer clairement sur les objectifs à atteindre à terme, de mobiliser et de motiver les équipes internes et les partenaires pour qu'ils y adhèrent et s'engagent.

Elle correspond à une description d'un état futur et désirable de l'organisation dans son environnement.

L'ambition est en relais de la vision et permet de définir des objectifs réalistes pour que toutes les parties prenantes y croient. Elle est suffisamment optimiste pour qu'elle soit motivante et inspirante. Les objectifs doivent être en nombre restreint et compréhensibles par tous. Pour ce

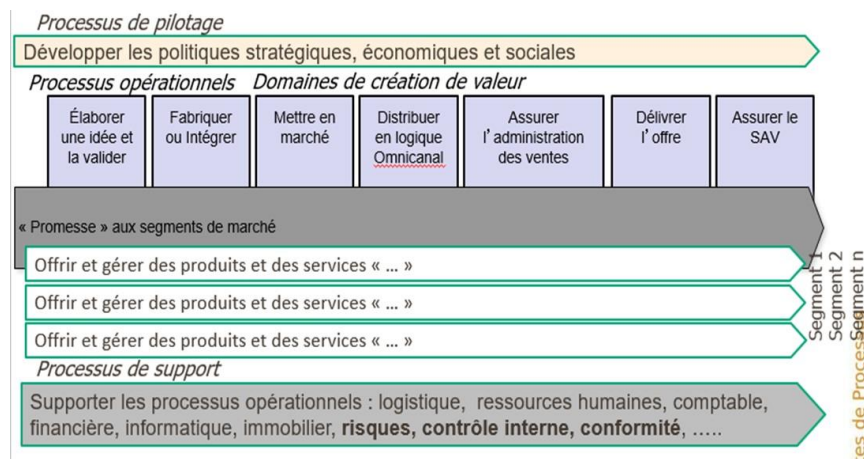
faire la mise en œuvre d'une approche de type S.M.A.R.T. (Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini) est recommandée.

La vision et l'ambition de l'entreprise peuvent être représentées avec un Damier Stratégique



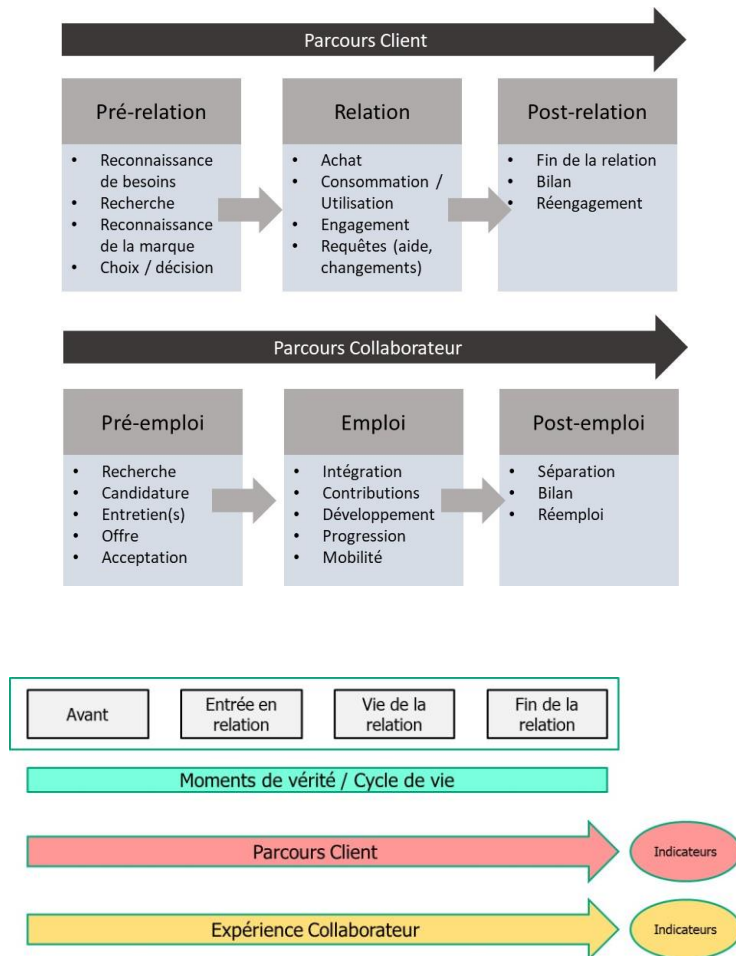
Les missions découlent de la Vision et de l'Ambition. Elles donnent le versant opérationnel pour chacune des parties prenantes internes et externes de l'entreprise.

Les missions découlent des Chaînes de Valeur (promesse aux segments de clientèle) et des domaines de création de valeur (intégration de l'écosystème).



Les processus Client et Collaborateur « La symétrie des attentions »

A partir des Chaînes de Valeur, déployées en Processus Stratégiques puis Opérationnels, et des processus de support, les processus « Parcours Client » et « Parcours Collaborateur » seront challengés afin de s'assurer d'un maximum de symétrie dans les attentions.



Les différences « Profit – Non profit »

Penser la symétrie des attentions entre clients et collaborateurs n'est pas l'apanage du monde lucratif, bien au contraire. En effet, l'univers du non lucratif, communément appelé *Organisations à but non lucratif* (OBNL, ou NPO en anglais, pour *Non-Profit Organizations*), a la particularité d'avoir une multitude de *clients* comme de *collaborateurs*.

Comment définit-on les frontières entre les OBNL, les organisations publiques et les entreprises lucratives ?

Anheier a proposé à ce sujet une synthèse particulièrement complète à partir de laquelle des enseignements peuvent être tirés sur le comportement et les attentes des collaborateurs en fonction de leur structure d'appartenance.

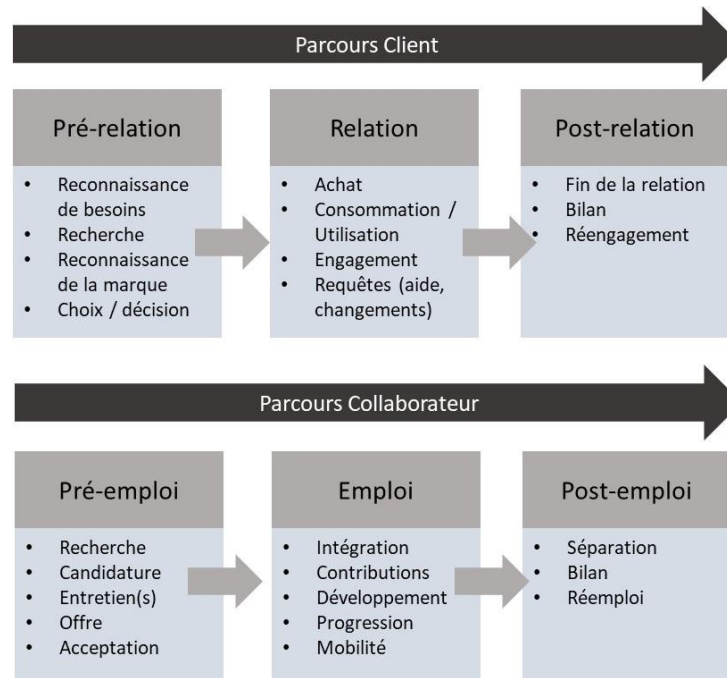
Comparaison idéal-typique des OBNL, des organismes gouvernementaux et des entreprises				
	Entreprise commerciale	Organisme gouvernemental	OBNL au service de ses membres (association)	OBNL au service du public (prestataire de services)
<i>Fonction objective</i>	Maximisation du profit	Maximisation du bien-être social	Maximisation du profit des membres	Maximisation du profit du groupe de clients
<i>Résultat</i>	Biens privés	Biens publics, collectifs	Biens de club	Biens collectifs et privés
<i>Critère de distribution</i>	Echange	Equité	Solidarité	Solidarité
<i>Orientation externe</i>	Externe, sans distinction (clients)	Externe, sans distinction (public, citoyens)	Interne, différenciée (membres)	Externe, différenciée (groupes de clients ciblés)
<i>Buts</i>	Spécifiques, clairs	Complexes, ambigus	Complexes, diffus	Complexes, clairs
<i>Structure</i>	Formelle	Formelle	Informelle	Formelle
<i>Responsabilité, reddition des comptes et contrôle</i>	Propriétaires / Actionnaires	Les électeurs par l'intermédiaire des élus	Membres	Conseil
<i>Prise de décision</i>	Hiérarchique	Indirecte : démocratique Directe : hiérarchique	Démocratique	Hiérarchique
<i>Participants</i>	Quasi-volontaire (besoins économiques)	Automatique / Coercitif	Volontaire	Volontaire / Quasi-volontaire
<i>Motivation</i>	Matérielle	Intentionnelle	Solidaire	Solidaire / Intentionnelle
<i>Ressourcement</i>	Commercial	Coercitif (imposition)	Dons	Dons / Commercial
<i>Taille</i>	Importante	Importante	Petite	Moyenne

Source : Anheier, H. K. (2005), *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*, London: Routledge – Traduction : G. Plaisance

Cf annexe page 61

Les priorités de la fonction « Ressources Humaines »

Pour beaucoup d'entreprises les Ressources Humaines (ou Richesses Humaines à valoriser dans les Asset de l'entreprise) sont peu, voire pas, impliquées sur les processus « parcours Client » alors que chacun des collaborateurs est censé apporter une contribution dans la satisfaction – l'enchantement du Client. Une lecture rapide des processus collaborateur induits ou symétriques au parcours Client peut donner quelques pistes de changement de posture de la « DRH »



Si la Direction Générale incarnée partiellement par la « DRH » décide de remettre l'individu (la personne) au centre des préoccupations alors de nouveaux leviers doivent être actionnés pour déployer un concept qui repose sur un recentrage autour du collaborateur en tant qu'individu et qui se traduit sur le collectif :

- Promouvoir des relations professionnelles de bienveillance et d'altruisme
- Aider les autres
- Prendre soin des autres et de soi
- Développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise
- Quelques mots clés : authenticité, cohésion d'équipe, créer du lien, convivialité, plaisir

Le Chief Happiness Officer

Une nouvelle fonction qui apparaît.

CHO : Le concept a été créé par Chade-Meng Tan, un ingénieur américain, 107ème salarié embauché par Google qui a changé de métier pour se concentrer sur le développement des personnes et leur bien-être. Il invente donc la fonction de « Jolly Good Fellow » qui se traduit par : super bon camarade et devient le premier M. Bonheur.

Le métier de Chief happiness Officer est né dans la Silicon Valley dans les années 2000. En 2015, le métier commence à être mis sur le devant de la scène en France et à faire des émules. Il a été créé en premier lieu dans les start-ups.



Les quatre orientations potentielles du rôle du CHO :

- Favoriser une ambiance agréable, détendue, et être un facilitateur de la vie du collaborateur
- Assurer la circulation de l'information afin que les collaborateurs se sentent engagés sur les projets et aient une bonne vision de leur contribution à la mission de l'entreprise dans son ensemble
- Développer les processus favorisant l'épanouissement (intégration et formation des managers)
- Contribuer à l'organisation du travail notamment sur les processus de prise de décision et gouvernance d'entreprise

Avant le lancement de cette démarche, une simple enquête est menée auprès des collaborateurs pour s'assurer que chacun d'entre eux est en capacité de répondre à 4 questions :

- Qui sont les parties prenantes ?
- Quels sont leurs besoins ?
- En quoi la stratégie de mon entreprise répond à ces besoins ?
- En quoi mon activité contribue à la création de valeur ?

Il est de plus en plus nécessaire de partager le sens de nos activités, dans un contexte d'entreprise large, et que celui-ci soit connu et partagé par tous.

La DRH, et donc l'entreprise indirectement, ne doit-elle pas tout mettre en œuvre pour favoriser l'expérience de ses collaborateurs au sein de l'entreprise ?

- Qualité et nature du travail, des activités,
- Environnement de travail dans lequel les collaborateurs vont évoluer pour supporter l'expérience de travail,
- Accompagner les collaborateurs dans les moments plus pénibles : souffrance au travail, stress, départ de l'entreprise... Quelle est l'empreinte laissée au collaborateur qui quitte l'entreprise ? Quelle est l'image qu'il en garde et la qualité des relations qu'il va conserver avec celle-ci ?

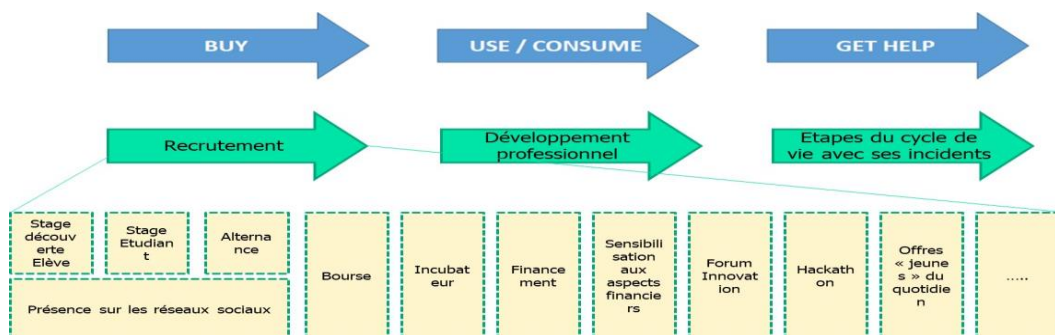
L'expérience de travail est donc plus globale et dépasse le périmètre strict du collaborateur et des processus sur lesquels la DRH est responsable. Elle recouvre **tout** ce que le collaborateur va ressentir dans le cadre professionnel.



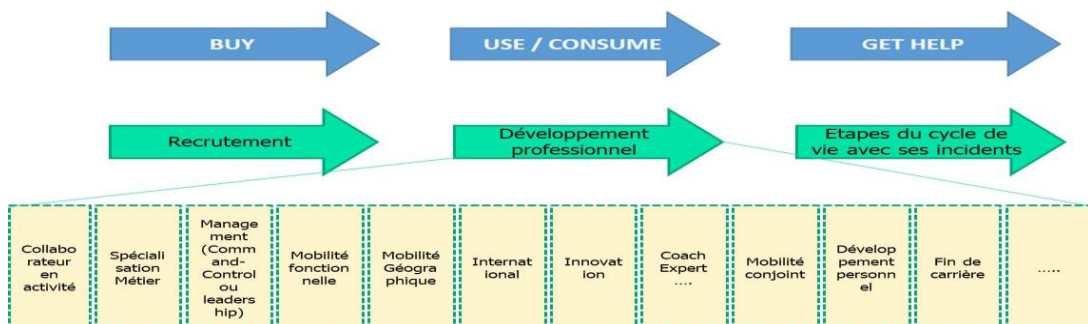
Les macros processus du parcours collaborateur

Les macros-processus doivent être déployés en regard des situations personnelles de chacun des collaborateurs avec la même précision que ceux mis en œuvre dans les Parcours Client.

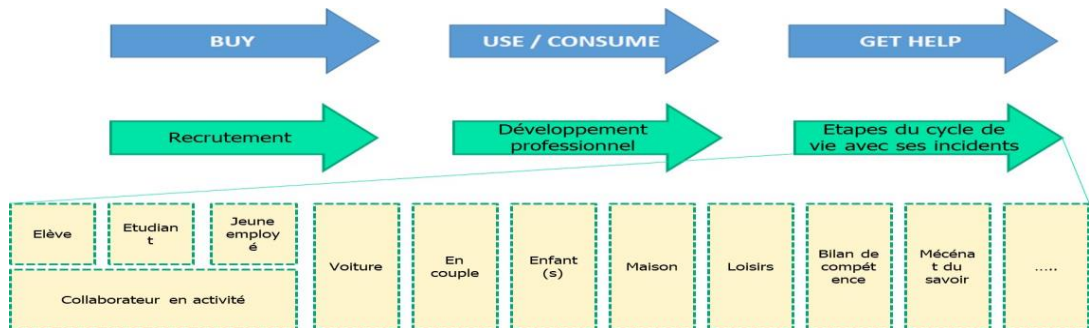
A savoir, dans des offres d'accompagnement, en début de carrière ou lors d'une embauche....



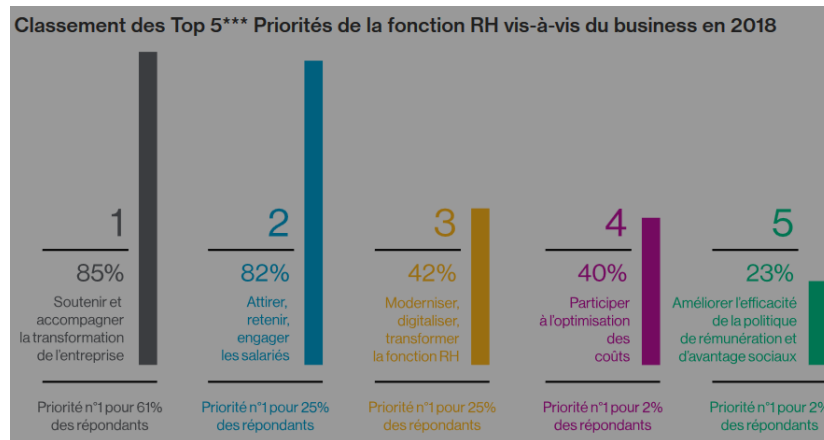
..... lors des mobilités professionnelles



... lors des évolutions ou attentes personnelles



Les fonctions RH sont au cœur des transformations des entreprises tant sur les impacts sociaux ou sociétaux des mutations digitales que sur la gestion des collaborateurs pour les attirer et les retenir.



Source ABV Group et RH&M

Le fonctionnement opérationnel de l'entreprise favorise la réciprocité entreprise – collaborateurs

Des approches telles que le Lean management contribuent à une révision des processus de l'entreprise et à l'identification de pistes d'amélioration permanente en y associant les collaborateurs.

La pratique du Lean management permet :

- De rechercher et d'atteindre un niveau de performance pour sa direction, son département, son équipe, son unité de production...
- D'accroître l'efficacité,
- D'éviter la répétition d'erreur,
- De satisfaire son ou ses clients,
- De donner du sens et un cap,
- De faire progresser son équipe,
- De rendre des comptes,
- D'aborder et de traiter l'amélioration permanente avec logique et rationalité.

Cinq grandes étapes permettent la mise en place d'une révision permanente de la performance des entreprises en y associant l'ensemble des collaborateurs des fonctions opérationnelles et de support.

Attaquer la recherche de performance par la réduction des gaspillages qui sont de trois natures :

- De ce qui n'apporte pas de valeur (Muda),
- De l'utilisation de moyens excessifs (Muri),
- Des irrégularités et les fluctuations (Mura).

S'améliorer progressivement et en continu (Kaizen) en identifiant en équipe chaque problème opérationnel et à le traiter en profondeur.

L'exercice est doublement bénéfique :

- D'une part, la qualité s'améliore au fur et à mesure que les origines des problèmes sont traitées,
- D'autre part, les équipes apprennent à travailler ensemble et acquièrent une connaissance fine des processus opérationnels de bout en bout.

Satisfaire les clients sachant que tout ce qui n'est pas orienté vers la création de valeur reconnue par le client (identifier et comprendre ce qui plaît aux clients, afin de spécifier la valeur du produit ou du service) doit être considéré comme inutile ; cela relève du gaspillage.

Le management visuel est souvent un excellent moyen de faire participer l'ensemble des collaborateurs en utilisant des rituels de réunion (journalière, hebdomadaire, mensuelle) et une animation sur un ou plusieurs panneaux qui sont consacrés à la "voix du client" : Qui est-il ? Que veut-il ? Est-il satisfait ou mécontent ? Quelles sont ses priorités ?

Développer le potentiel des équipes.

Le manager Lean a compris que ses collaborateurs ne doivent pas être considérés comme de simples exécutants de processus, mais qu'ils sont les moteurs et les garants de la performance

Le catalyseur d'énergie, les représentations et les impacts au plan du management

Le manager : chef d'orchestre de son équipe

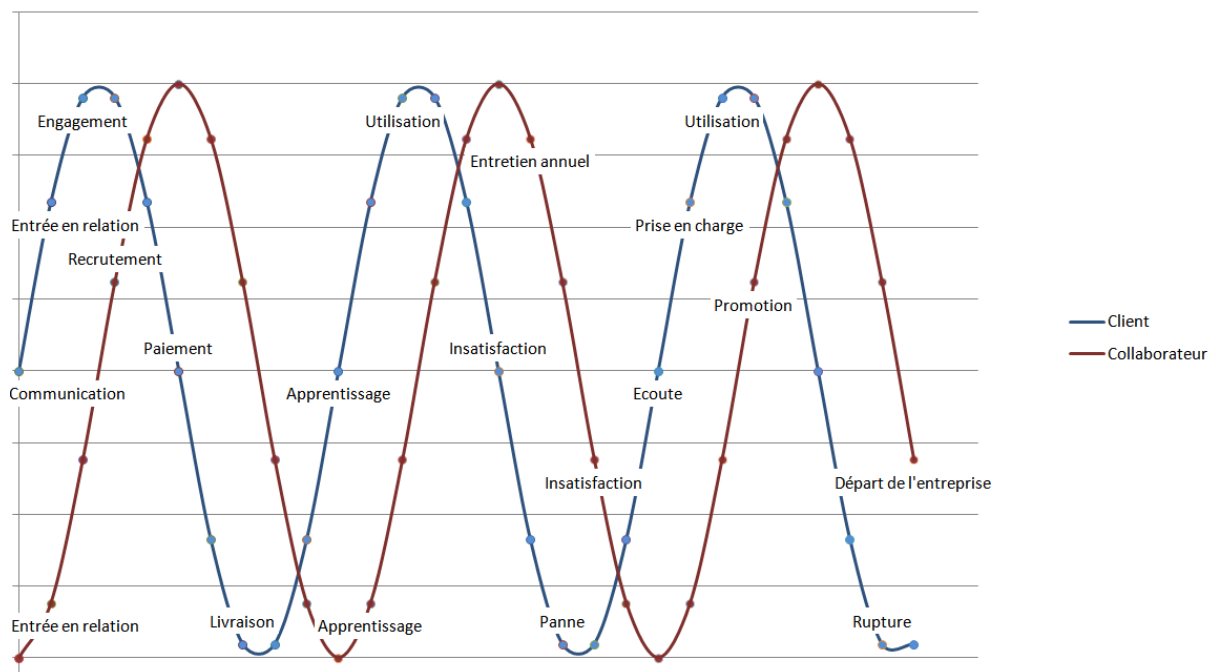
« Etre en phase » « Etre sur la même longueur d'onde »
 « Etre en harmonie » « Etre d'accord » (ou en accord, s'accorder, etc.)

Le langage courant exprime un phénomène physique lié à l'énergie ou à la musique.

La sinusoïde, que ce soit pour l'onde sonore ou la mesure de la tension aux bornes d'un alternateur, représente une succession de cycles ou de révolutions (telles que représentées sur la Figure 5 : Parcours client : trois niveaux de visualisation, p.37).

En décrivant le **parcours du collaborateur comme un cycle**, sur lequel on vient **mesurer un niveau d'engagement au fil du temps**, et qui serait représenté en ordonnée du schéma suivant :

Figure 1 : sinusoïde simple avec les moments de vérité du collaborateur
 (Vision théorique et analogie avec le parcours client)



Ce niveau d'engagement, tel que décrit dans le cadre du parcours client, est caractérisé par des **moments de vérité** tout au long du cycle vécu par le collaborateur au sein de l'entreprise, de son premier jour au dernier jour.

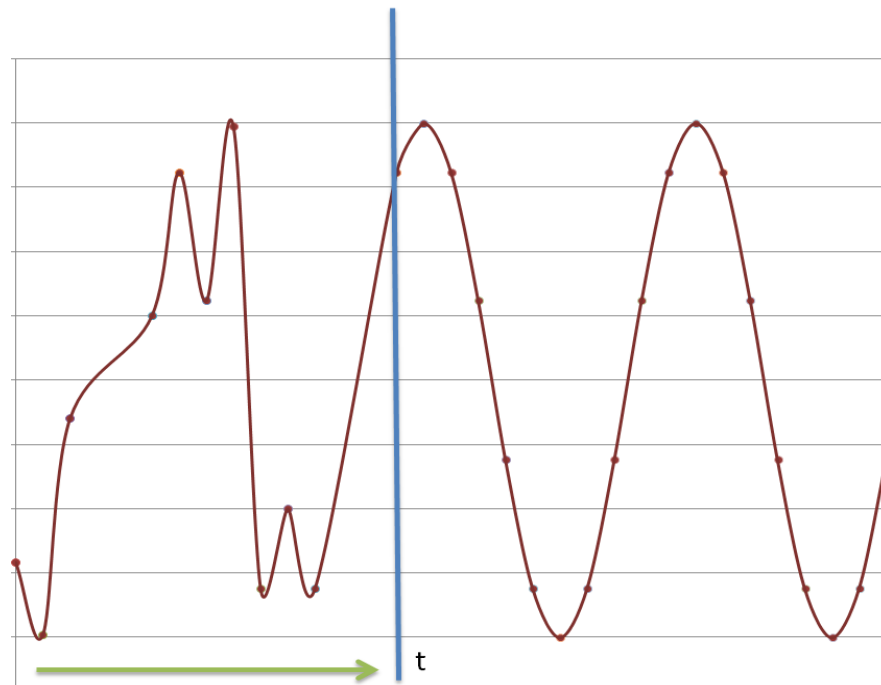
Par ailleurs, nous émettons le postulat suivant : **la régularité du cycle d'engagement du collaborateur n'existe pas.**

En effet, le collaborateur - pour des raisons qui seront endogènes ou exogènes - sera soumis à des variations de son engagement. De plus, chaque collaborateur n'appréhendera pas les différents évènements avec la même sensibilité et réagira dans des proportions qui le caractérisent.

De ce fait, le niveau d'engagement ne peut donc pas être prédit. **L'attention qui sera portée au collaborateur permettra d'identifier et d'interpréter des signaux.**

Figure 2 : sinusoïde dans la temporalité

(Réelle jusqu'à t – analogie avec la bourse, théorique à partir de t)

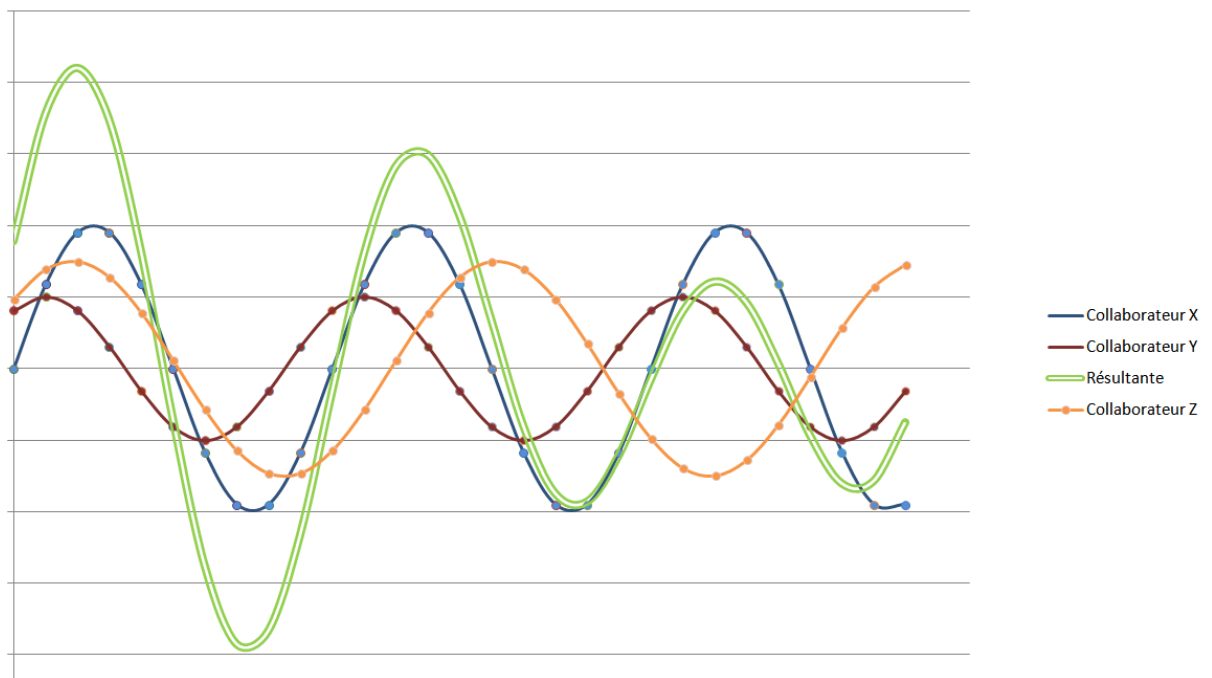


Le rôle du manager prend ici tout son sens : être en proximité de son équipe et être à l'écoute de chacun afin d'évaluer et anticiper les différents signaux perçus. La qualité de son management dépendra de sa capacité à interpréter correctement ces signaux et y apporter la réponse ou l'écho adéquat.

Dans cette perspective, il aura pour rôle d'amplifier les signaux positifs, d'accompagner et tenter d'atténuer les signaux qui seraient négatifs.

En pratique, le collaborateur seul, unique et isolé n'existe pas. Le manager interagit avec une équipe ou un groupe de collaborateurs. Cet ensemble produit un signal qui lui est propre et qui résulterait, en théorie, de la somme des signaux individuels. Dans la réalité, ce signal est déformé par les interdépendances entre les collaborateurs : on entendra plus fortement certains collaborateurs. En poursuivant l'analogie avec l'orchestre, le son du triangle sera couvert par celui de la grosse caisse, quand bien même l'intensité de son engagement serait à son paroxysme. Le manager, en bon chef d'orchestre, sait entendre les fausses notes de chacun des instruments.

Figure 3 : sinusoïde collective (équipe)



Le rôle du manager idéal serait alors, considérant la somme des individus, d'amplifier les parties positives et amortir les effets des parties négatives (qui existent inévitablement si l'on considère toujours un modèle de cycle).

Le leader : un prisme au sein de l'entreprise ?

Au-delà d'être un amplificateur cherchant à générer la meilleure énergie possible à l'échelle de l'équipe, le manager doit s'assurer de la coïncidence de plusieurs faisceaux. En effet, il doit s'assurer que les valeurs promises, perçues et délivrées se rencontrent bien pour contribuer au développement de l'entreprise, et par extension, constituer une source de bien-être de ses clients, internes ou externes.

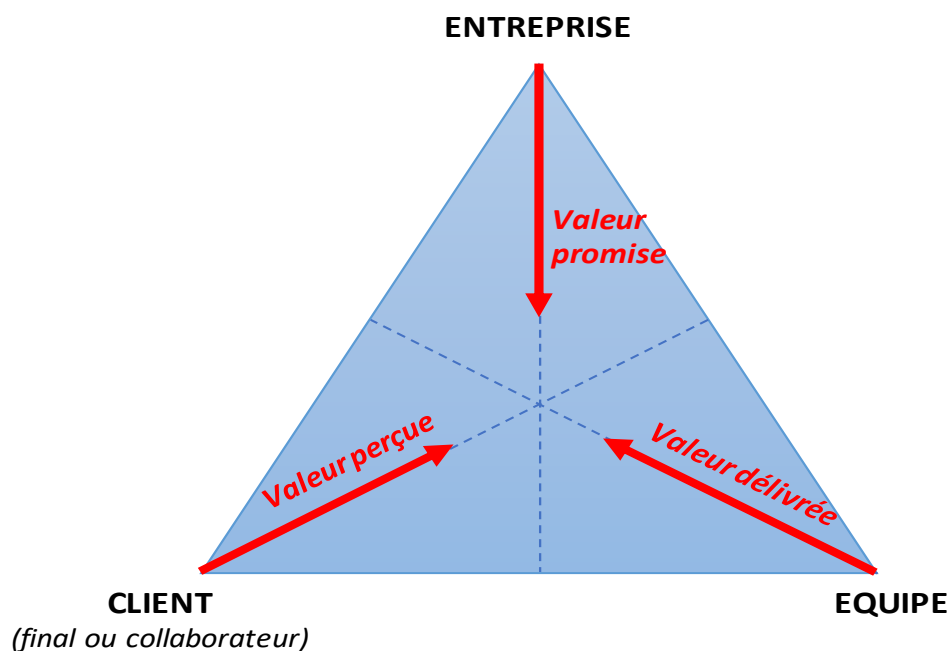
A ce titre, nous pourrions évoquer une seconde représentation de ce **manager « leader »** : celle d'un **concentrateur d'énergie, prisme au sein de l'entreprise**.

Quels seraient donc les faisceaux à concentrer ? En repositionnant la question de la **valeur** au cœur de la démarche du manager, il s'agirait pour lui de s'assurer la rencontre de 3 faisceaux :

- **La valeur promise par l'entreprise** : elle correspond à ce que l'entreprise revendique en termes de promesse faite au client, au travers des valeurs qu'elle prône et sur lesquelles elle communique. Outre les valeurs « universelles » de qualité, d'intégrité, de responsabilité, l'entreprise peut également s'identifier au travers de valeurs qui lui sont propres, et qui lui permettent de se distinguer de ses concurrents. Ces valeurs doivent susciter l'engagement du client, appelé à se reconnaître dans celles-ci. De la même façon, au moment du recrutement, il est fait une promesse initiale au collaborateur, qui génère, au même titre que le client final de l'entreprise, une attente. L'entreprise sera alors évaluée sur sa capacité à délivrer cette promesse, voire au-delà.

- **La valeur perçue par le client** : cette valeur résulte de l'expérience que le client, a eu du service rendu par l'entreprise. Cette valeur va être confrontée à l'attente suscitée par la promesse : le client identifiera s'il y a, ou non, adéquation avec cette dernière. De la même façon, pour un collaborateur, il sera particulièrement attentif à identifier la valeur que son propre travail a pu générer, pour l'entreprise et pour le client final : « *quel est le sens de mon travail ? Quelle est ma contribution au développement de l'entreprise et à la satisfaction du client ?* ».
- **La valeur délivrée par l'équipe** : il s'agit ici de la valeur intangible, générée par l'équipe, à savoir la valeur réelle, délivrée au client. Pour autant, cette valeur peut être différente de la valeur qui sera perçue.

Figure 4a : le manager, prisme au sein de l'entreprise



La situation optimale serait atteinte lorsque, ce que l'entreprise a promis, est effectivement délivré et perçu comme tel.

Les impacts au plan du management

En faisant le parallèle du prisme et du manager, il ressort que le manager est en mesure **d'évaluer un degré de convergence des différents faisceaux de valeurs**. *Le client a-t-il perçu la qualité du service qui a été rendue ? Etait-ce bien ce niveau de qualité qui lui avait été promis et qu'il attendait ? A-t-on fait de la sur-qualité ?*

Beaucoup de questions se posent et leurs réponses doivent être restituées aux équipes qui ont été mises à contribution du service rendu.

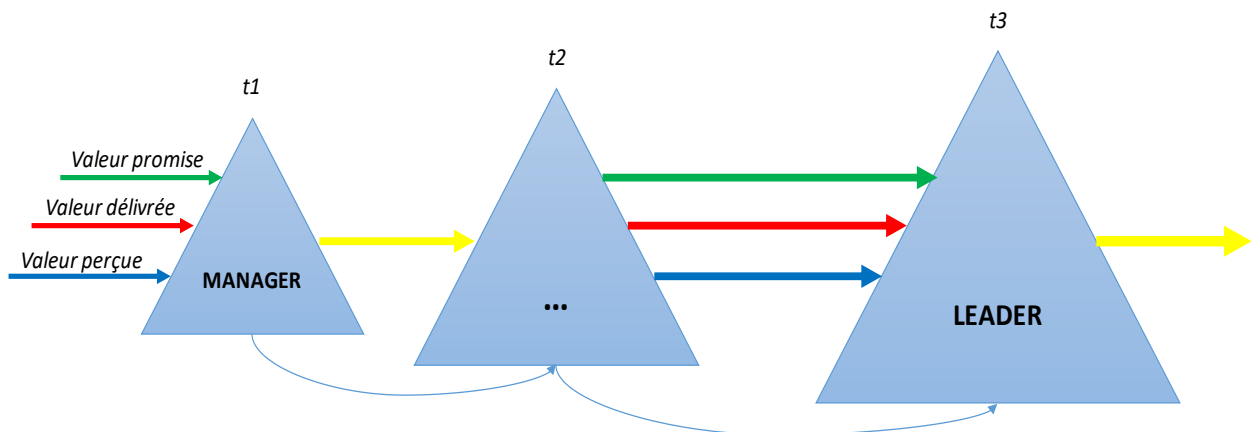
En cela, le manager doit réfléchir ce résultat non sans l'avoir « corrigé » a minima, le cas échéant. Mettre en exergue les réussites – qu'elles soient collectives ou individuelles – chercher les axes d'amélioration aux échecs s'il y a lieu. Au-delà de l'objectif initial visant la convergence des faisceaux, on pourrait attendre donc du manager, qu'il corrige les éventuels biais afin de consolider cette valeur.

Il pourrait ici s'agir d'une re-décomposition du faisceau, qui se traduirait par un certain nombre d'actions à mener pour renforcer les différentes valeurs :

- **Être à l'écoute de son client**, le convaincre de la qualité produite, de l'engagement des équipes, de l'adéquation à la promesse... et ce pour consolider sa fidélité et son adhésion sur le long-terme.
- **Travailler la cohérence des valeurs de l'entreprise**, les respecter en premier lieu et s'assurer qu'elles sont respectées par les collaborateurs.
- **Faire les retours clients aux équipes afin d'amplifier l'engagement** : communiquer sur les réussites et prêter attention aux insatisfactions ou signaux faibles ; partager les dysfonctionnements collectivement afin de mener les actions correctives requises.

Avec le temps, le manager acquiert une connaissance plus précise des clients, de l'entreprise et apprend à interpréter plus finement les signaux de son équipe. Fort de cette « expérience », il est en mesure de faire grandir chacun des faisceaux et ainsi se positionner en tant que véritable leader, acteur du développement de son entreprise et de ses collaborateurs.

Figure 4b : du manager au leader, l'amplificateur du faisceau



Le partage de pratiques et de méthodes

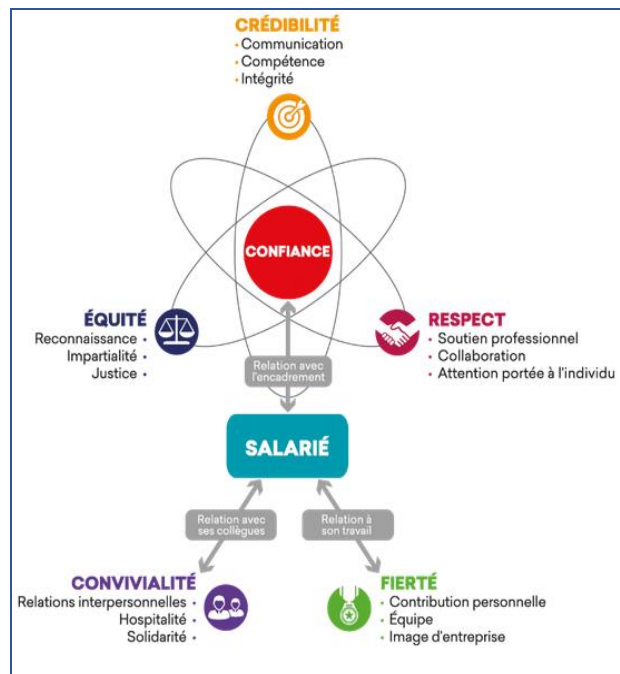
Nous avons rassemblé quelques pratiques et méthodes qui permettent d'améliorer le parcours et l'expérience du collaborateur. Cette sélection témoigne de différents points de vue qui émergent sur cette thématique.

« Il devient de plus en plus urgent de tenir compte du vécu du collaborateur » - Bruno Soubiès

Tenir la promesse de la confiance - Great Place To Work®

Du point de vue des collaborateurs, une entreprise où il fait bon travailler, est une organisation dans laquelle ils ont confiance dans leurs managers, ils se sentent fiers de ce qu'ils font et ils apprécient les gens avec qui ils travaillent.

Cette approche valorise 3 relations clés : la relation avec le management, la relation avec les collègues et la relation à son travail, sa mission.

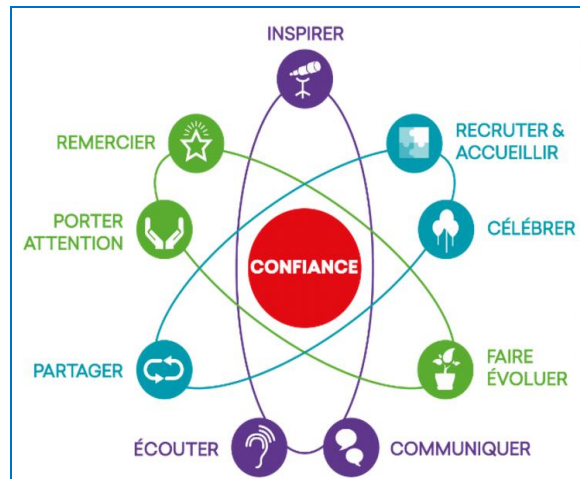


Le modèle « GreatPlaceToWork » se décline en 5 dimensions : crédibilité, respect, équité (qui constitue le socle de la relation de confiance entre collaborateurs et managers), fierté et convivialité.

C'est sur ces 5 dimensions que l'expérience des collaborateurs au sein de l'organisation est évaluée pour l'obtention du Label « GreatPlaceToWork ».

Du point de vue de l'organisation & du management, c'est une entreprise où l'on atteint les objectifs assignés, avec des salariés qui donnent le meilleur d'eux-mêmes et travaillent ensemble comme une équipe ou une famille – le tout dans un climat de confiance.

Cette définition renvoie à 9 leviers d'actions clés sur lesquels l'entreprise et son management peuvent agir afin d'améliorer l'expérience des collaborateurs dans l'entreprise et ainsi contribuer à sa performance globale.



<https://fr.slideshare.net/ MarqueEmployeur/bonnes-pratiques-great-place-to-work-20172018>

<https://www.greatplacetowork.fr>

Auto-évaluation – Posez-vous les bonnes questions ! quelle est la place accordée à la confiance au sein de notre entreprise ? que savons-nous du vécu de chaque collaborateur en ce qui concerne sa relation avec le manager, sa relation avec les collègues et sa relation à sa fonction, sa mission ?

Associer chacun pour imaginer le futur

Organiser des challenges de l'innovation

L'une des formules utilisées par les entreprises pour stimuler l'innovation est le hackathon, contraction de « marathon » et « hacker ». C'est un événement durant lequel des équipes imaginent et élaborent un prototype en un temps réduit avec pour consigne de produire une innovation en terme de services ou d'offres pour les clients, ou une innovation en terme de fonctionnement de l'entreprise (pilotage, management, production). A l'issue de ce marathon de l'innovation, un jury attribue une récompense aux équipes gagnantes.

Ces challenges de l'innovation sont devenus des accélérateurs de l'innovation en entreprise. Ils constituent l'occasion de faire naître de bonnes idées, de stimuler la R&D, de repérer des talents, de mettre en lumière des compétences inexploitées, mais aussi de faire se rencontrer des collaborateurs issus d'équipes qui n'interagissent pas habituellement.

Comment s'y prendre ?

- **Déterminer un objectif clair** : Proposer aux collaborateurs de trouver une idée qui les inspire, en rapport avec l'entreprise, ses projets mais aussi tout son environnement : créer une fonctionnalité ou un service aux clients, régler un problème agaçant et récurrent, ou juste améliorer le stationnement des vélos dans le parking... tout est envisageable.

- « **Hackathonner vient en hackathonnant** » : Absence d'obligation de résultat, décontraction, droit à l'erreur sont autant de principes importants pour la réussite d'un hackathon. Il faut garder à l'esprit que c'est sa pratique régulière qui permet l'émergence d'innovations. Les résultats d'un premier hackathon peuvent être décevants, mais ils deviendront plus intéressants au fur et à mesure des éditions.

- **Une seule contrainte** : les participants ne doivent pas travailler sur ce qui les occupe le reste du temps.

- **Récompenser les équipes et** célébrer le plaisir trouvé dans la co-création collective. Pour Philippe Silberzahn, professeur en management de l'innovation à l'EM Lyon, « les hackathons sont une infusion de culture entrepreneuriale ».

Auteur du livre « *Relevez le défi de l'innovation de rupture* », il ajoute que « *cette approche est très positive car elle s'appuie sur les salariés. Pour une fois qu'on leur fait confiance !* ».

- **Principal écueil** : celui de n'y donner aucune suite... au risque d'engendrer une grande frustration. Pensez donc à ne pas tuer l'envie d'innover en donnant les moyens de finaliser les projets gagnants ; l'objectif est de réaliser 80% des projets nés des hackathons.

Retour d'expérience ...

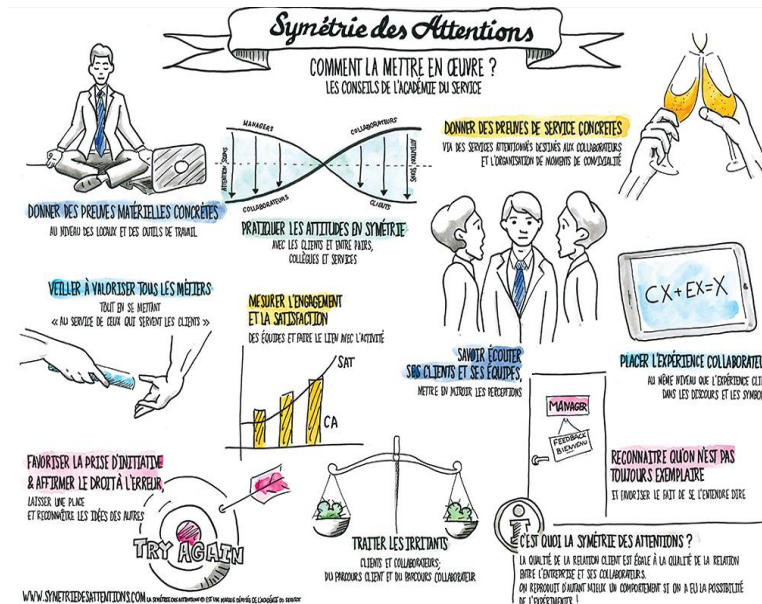
Société Générale : Challenge « Panafrican Innovation Challenge » sur le thème de la « satisfaction clients ». Ouvert à l'ensemble des collaborateurs du Groupe en Afrique, ce challenge interne a rassemblé en 2016 plus de 800 collaborateurs issus de 14 pays du Groupe, donnant lieu à plus de 400 projets soumis. Les équipes ont été soutenues et accompagnées notamment sur la méthodologie agile et l'intelligence collective.

Schindler : Challenge « génération d'innovation » en Allemagne

Cet industriel, l'un des principaux fabricants mondiaux d'ascenseurs, a invité, en avril 2018, 4 000 collaborateurs à travers l'Allemagne à participer à un processus collaboratif de gestion d'idées et d'innovation au travers d'une plate-forme interactive. La plateforme a recueilli plus de 250 idées en deux semaines.

<p><i>Auto-évaluation</i> : quelle est la place accordée à la génération d'idées au sein de notre entreprise ? quel est le champ des possibles offert au collaborateur en ce qui concerne l'expression de sa créativité ? comment sont prises en compte ces propositions (et notamment celles venant du terrain) ?</p>
--

Pratiquer la symétrie des attentions® – Académie du Service



« La Symétrie des attentions© est le plus grand défi du management et de la relation client.
Jean-Jacques Gressier, PDG de l'Académie du Service <https://www.academieduservice.com/>

Auto-évaluation : quelle est la place accordée à l'écoute et à la considération de chacun au sein de notre entreprise ? quel est le vécu du collaborateur en ce qui concerne la prise d'initiative et le droit à l'erreur ? comment sont pris en compte les retours collaborateurs concernant les irritants ?

L'autonomie des salariés, levier de progrès de l'entreprise

L'autonomie se situe avant tout, dans le métier des collaborateurs. Concernant la marge d'initiative dans leur charge de travail, les collaborateurs plébiscitent les entreprises dont l'organisation du travail favorise l'autonomie dans le choix des méthodes de travail.

Le désir de maîtriser sa charge de travail avec une certaine flexibilité est fortement valorisé par les collaborateurs qui recherchent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle. En clair, plus on laisse d'autonomie aux collaborateurs pour imaginer collectivement de nouveaux modes d'organisation, plus cet équilibre est respecté, et mieux ils accomplissent leurs tâches avec engagement.

Auto-évaluation : quelle place est accordée à l'autonomie de chacun dans notre organisation ? quel est le vécu du collaborateur en ce qui concerne l'équilibre vie-privée/vie professionnelle (horaires, télétravail, congés) ? Quel est son niveau de délégation et de prise d'initiative en ce qui concerne l'organisation de ses priorités et de ses activités ? quelle est sa marge de manœuvre sur le comment faire ?

Travailler dans un environnement coopératif et bienveillant

Le plaisir au travail, directement lié au relationnel humain, est un ensemble d'éléments complexes.

Deux facteurs ont une grande influence sur sa qualité, au quotidien :

- La perception du niveau de stress ambiant (plus l'atmosphère est « agréable – détendue » plus l'envie de s'engager sincèrement est prononcée)
- La perception du niveau de coopération/connexion entre acteurs (l'ambiance solidaire et la présence d'un esprit d'équipe fort sont plus propices à réussir ses objectifs que dans une atmosphère où règne « la loi de la jungle » dans laquelle chacun est contraint de se battre pour obtenir quelque chose...).

Pour délivrer une expérience collaborateur positive et efficace qui donne envie de s'investir, le chantier lié à la cohésion et à la coopération des équipes est central.

Voici deux préconisations « simples » :

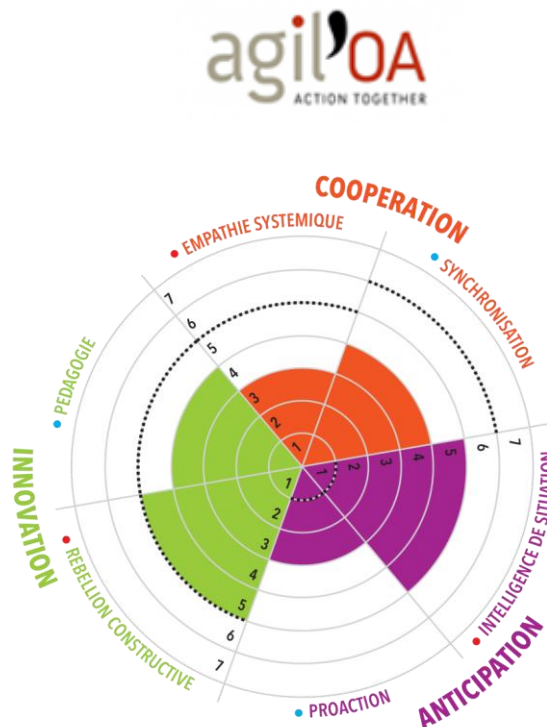
- Valoriser – et récompenser les collaborateurs qui ont la capacité et la volonté de fédérer les équipes. Altruistes, ils « aiment les autres » et sont dotés d'une richesse extraordinaire : la conscience collective !
- Créer les conditions de la coopération en instaurant la confiance indispensable à la réussite, en facilitant le plaisir de pouvoir tisser des liens entre collègues, en créant des outils de partage des expériences mais aussi en multipliant l'organisation d'activités extra-professionnelles.

« Les entreprises qui réussiront demain seront les plus humaines dans leurs relations ».

Auto-évaluation : quelle est la place accordée à la cohésion et à la coopération au sein de notre entreprise ? Chacun dispose-t-il de l'espace de dialogue et de partage qui lui convient ?

Développer l'agilité des managers pour stimuler la coopération - AgilOA

« Les managers savent traiter des problèmes concrets d'optimisation de moyens ou de compétences, mais ont parfois plus de difficultés pour influencer des facteurs moins visibles et plus complexes. Or, dans l'entreprise d'aujourd'hui, les éléments intangibles touchant au facteur humain - la motivation individuelle et la puissance du collectif-, pèsent encore plus sur la performance globale qu'auparavant. »
Jean-Marc Nozeran – TeamPact



La démarche AGILE Profile® permet de mieux accompagner les managers pour gagner en agilité, en fonction du contexte, de leur personnalité et de leurs compétences. Elle favorise chez les individus et les équipes une prise de conscience de leur capacité et le développement des 3 postures de l'agilité : anticipation, coopération et innovation.

Développer les 3 postures fondamentales de l'agilité :

- **Anticipation** : agir au service d'un sens commun en réciprocité de satisfaction avec les parties prenantes ;
- **Coopération** : agir en connaissance des risques et des connaissances ;
- **Innovation** : agir en mettant en place des changements appropriés et opportuns.

Ces outils et démarches sont issus des travaux de recherche développés par Jocelyne Deglaine et Jérôme Barrand au sein de l'Institut d'Agilité des Organisations de Grenoble Ecole de Management.

Démarche AGILE PROFILE – Agilité Comportementale <http://www.agilOA.com/fr>

Auto-évaluation : quelle est la place accordée à l'agilité comportementale au sein de notre entreprise ?
Comment faisons-nous pour stimuler la compétence de coopération des managers ?

Les pistes d'évolution vers une organisation plus agile des entreprises

Actuellement, quelques entreprises ont engagé des projets de type « entreprise libérée » avec des succès avérés. Certaines ont déjà revenues pour réintroduire un management hiérarchique de type « command-control ».

Indépendamment du lancement de ce type de projet, beaucoup d'entreprises ont engagé des plans de transformation de leur organisation et s'emploient à réduire le nombre d'échelons hiérarchiques pour réduire les temps de latence et interagir au plus près des collaborateurs. Cela leur permet d'être plus :

- Réactif aux remontées des marchés (concurrence, satisfaction, dysfonctionnement)
- À l'écoute des signaux faibles (nouveaux usages, tendances)
- Partie prenante sur la diffusion des savoirs (intelligence collective, entreprise apprenante)
- Efficace avec une plus grande autonomie dans la prise de décision
- En adéquation avec les exigences des nouvelles générations

Par ailleurs et depuis quelques années, la pratique des réseaux sociaux a conduit au développement d'une communication horizontale. Cette pratique impose aux entreprises de mettre en place des environnements et des processus en capacité :

- D'écouter les suggestions (améliorations ou innovations),
- De prendre en compte des propositions,
- De formuler les décisions
- De faciliter la circulation de l'information (par groupe, par thème, par métier)
- De mettre les collaborateurs en situation de conduire des projets
- D'autoriser l'implication des collaborateurs sur des projets transverses voir hors de leur champ habituel
- De stimuler et reconnaître la prise d'initiative
- De capitaliser sur les échecs et les succès

La démarche de pilotage de l'entreprise par les processus contribue au décloisonnement des activités de l'entreprise. Elle redonne à chacun une représentation claire de son périmètre d'intervention, champ d'innovations potentielles, et une perspective sur les contributions des autres acteurs au sein de l'écosystème de l'entreprise, auprès desquels des projets d'amélioration pourraient être conduits.

Pour aller plus loin sur cette réflexion et s'inspirer des pratiques d'entreprises, le groupe de travail recommande :

- La lecture de l'étude publiée récemment par EBG et IBM, sur le site <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=01017401FRFR&:> qui prend comme postulat :
 - A - L'expérience client est un prérequis maîtrisé et en amélioration perpétuelle
 - B - L'expérience employé est la fondation d'une l'entreprise apprenante



- Mais également de prendre en compte les recommandations de l'INRS qui au travers de 9 axes suggèrent une attention particulière auprès des collaborateurs afin diminuer les impacts négatifs au plan individuel et d'éclairer les atouts de la prise en compte au plan collectif.



<http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>

Les impacts des nouvelles formes de management

L'aplatissement des organisations pyramidales classiques a pour effet d'accroître la proximité entre les collaborateurs de premier niveau et l'encadrement supérieur.

La transformation des pratiques managériales

Cette évolution implique une transformation des pratiques managériales (d'un manager qui exécute et qui contrôle à un manager acteur qui décide au plus près du terrain). Le manager doit porter la dynamique de l'entreprise et donner le sens. Le manager doit être engagé et créer les conditions de la motivation. Il doit favoriser l'excellence opérationnelle sur son périmètre de responsabilité, en s'appuyant sur la créativité, l'innovation et l'expérimentation.



Mobiliser l'entreprise autour de la démarche Expérience Miroir – Client-Collaborateur offre de nouvelles opportunités de dialogue au sein des équipes.

Dans ce contexte, la fonction de manager offre des positionnements différenciés, adaptés au potentiel et au projet de chacun : leader « inspirant », coach « accompagnant » ou bien expert « référent ». Certains sont plus efficaces pour le collectif en apportant leur contribution d'expert en transverse au sein de l'organisation. Pour d'autres, mobiliser et catalyser l'énergie d'une équipe autour d'un projet ou d'un défi à relever est leur domaine de prédilection. Enfin, certains excellent dans la posture de transmission et d'accompagnement auprès de leurs collègues.

Les pratiques et savoir-faire managériaux sont revisités pour les mettre en cohérence avec la démarche Expérience Miroir, et notamment : processus de décision, délégation et autonomie, évaluation de la performance, partage de l'information, coopération et cohésion, gestion des tensions et conflits...

La ligne de management doit pouvoir être comprise par tous les acteurs avec des positionnements reconnus de : leader, coach ou bien expert.

Chacun des membres de la ligne de Management doit contribuer au développement de la motivation des collaborateurs et sortir de l'équation « command-control » démotivante. C'est plus de flexibilité, plus d'agilité, plus d'anticipation et plus d'opportunisme qui font les qualités du manager d'aujourd'hui. D'autant, qu'il va devoir gérer une charge de travail plus importante.

Jusqu'à aujourd'hui être cadre c'était savoir. Désormais, l'information circule de plus en plus vite, ce n'est plus un enjeu de pouvoir.

Le nouvel enjeu de l'information pour un Manager, c'est de faire :

- Savoir,
- Comprendre,
- Adhérer.

Le Manager ressource

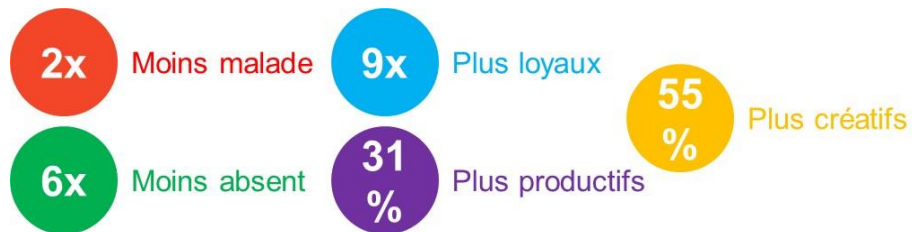
C'est une posture plus dynamique et plus impliquée dans la vie du groupe au quotidien. Le management des équipes est donc devenu plus impliquant. La compétence managériale attendue est celle du manager ressource, qui s'attache à l'aide qu'il peut fournir à ses collaborateurs pour accomplir au mieux leurs missions. Autrement dit "que puis-je faire pour vous aider à accomplir votre mission ?" C'est un changement de posture majeur.

De nouveaux rituels de coopération sont installés : rituels d'écoute et feed-back, rituels de partage des réussites et de résolution de problèmes, rituels de coopération en mode projet,



Source : <http://www.oser-entreprendre.fr/wp-content/uploads/2016/11/la-pyramide-de-la-motivation-1.jpeg> (AXA)

La symétrie des attentions est une démarche rentable : donner ou redonner du « sens » dans les activités du quotidien génère des bénéfices économiques pour l'ensemble des parties prenantes. A savoir que le bien-être au travail des collaborateurs est contributif et peut produire les résultats suivants :

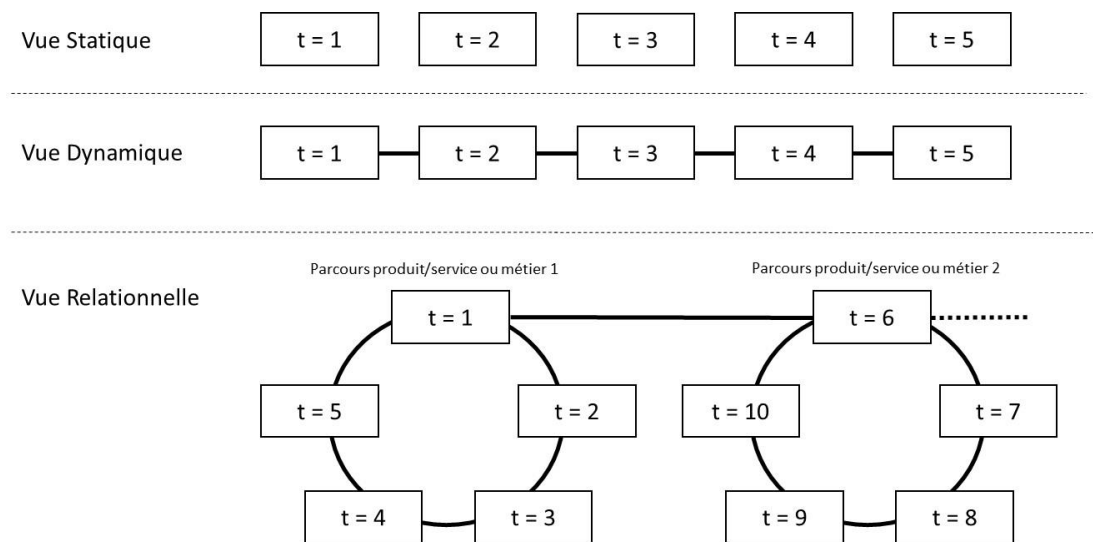


Les outils de mesure et les indicateurs de performance

L'expérience client/collaborateur peut être vue de trois perspectives distinctes (Figure 5, ci-dessous). La perspective statique considère l'expérience d'un ou plusieurs points de contact (interactions client-entreprise ou employé-entreprise) à un moment particulier. La perspective dynamique considère une série de points de contact qui collectivement forment un parcours client de la recherche initiale à la phase d'après-vente (typiquement pour un service/produit spécifique) ou un parcours collaborateur de la recherche d'emploi et du processus de recrutement au départ du collaborateur (typiquement pour un métier/rôle spécifique). Dans les situations de relations longues durées entre le client/collaborateur et l'entreprise, un client (ou collaborateur) peut effectuer plusieurs parcours en lien avec des expériences de services/produits (ou de métiers/rôles) différents. La perspective relationnelle prend en compte cette situation et propose que les perceptions des points de contact précédents au sein d'un parcours influencent les points de contact du parcours suivant.

La perspective choisie influence fortement le choix d'indicateurs de performance pour mesurer l'expérience. Il est donc essentiel que les entreprises soient conscientes de la distinction entre expérience statique, dynamique et relationnelle. Une approche statique s'attache à mesurer comment le client/collaborateur perçoit et interprète un ou plusieurs points de contact avec l'entreprise à un moment t spécifique. Une approche dynamique ou relationnelle, en revanche, analyse comment l'expérience évolue dans le temps.

Figure 5 : Parcours client/collaborateur : trois niveaux de visualisation⁴



L'approche statique s'attache généralement à établir un nombre limité d'interactions critiques au sein de l'ensemble du parcours, appelés « moments de vérité ». Une interaction critique a un impact conséquent, positif ou négatif, sur la performance globale du point de vue du client/collaborateur, généralement mesuré à travers un score de satisfaction, de fidélité et/ou de recommandations à des tiers. Ces interactions critiques sont évaluées en continu avec l'objectif d'identifier celles dont le niveau de performance descend sous un seuil prédéfini. Les actions d'amélioration, mobilisant des ressources

⁴ Tiré de Kranzbühler, A. M., M. H. Kleijnen, R. E. Morgan, and M. Teerling. 2017. "The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An Integrative Review and Research Agenda." *International Journal of Management Reviews*.

et des efforts importants et dont la disponibilité est souvent limitée, sont dirigées vers ces moments de vérité. L'approche statique est donc principalement réactive dans le sens où les entreprises tendent à mener des actions correctives sur les points clés irritants du parcours. Présentement, cette approche est, de loin, la plus répandue dans les entreprises. Les perspectives dynamiques et relationnelles sont assez peu comprises ou utilisées.

Alors que l'optimisation de transactions individuelles et de points de contact associés spécifiques (approche statique) peut être bénéfique pour certaines entreprises (par exemple un magasin de souvenirs dans une destination de vacances), d'autres entreprises sont plus à même de tirer les bénéfices de l'amélioration de la dynamique globale de l'expérience (chaines de magasins de détail ou d'hôtels, services bancaires par exemple). Une entreprise doit donc identifier l'importance stratégique des différents niveaux de l'expérience client et allouer les ressources nécessaires en conséquence. Par exemple, mesurer la satisfaction client avec chaque point de contact critique peut être insuffisant si le niveau de satisfaction du parcours total cumulé manifeste des différences substantielles. Un client satisfait de tous les points de contact individuels avec une entreprise peut être insatisfait avec le parcours global. En conséquence, les indicateurs de performance de l'expérience client doivent inclure des évaluations de l'expérience cumulée dynamique. Cette logique est tout aussi pertinente pour mesurer l'expérience collaborateur.

Indicateurs de Performance de Qualité de l'Expérience – Perspective Statique

Expérience Client ⁵	Expérience Collaborateur
<ul style="list-style-type: none"> • Serviabilité (Sens du service) : capacité et volonté à aider le client. • Promptitude (Réactivité-Disponibilité) : capacité à respecter et faire un usage efficient du temps du client (ex : réduire le temps d'attente). • Reconnaissance : capacité à reconnaître le client lors de la prise de contact. • Tenir ses promesses : capacité à tenir les promesses faites au client. • Résolution de problème : capacité à s'approprier le problème du client et à essayer de trouver une solution pour le client. • Personnalisation : capacité à traiter le client d'une manière personnalisée et adaptée à ses besoins spécifiques. • Compétence : capacité à accomplir sa mission de manière efficace et appropriée. • Accessibilité : capacité à rendre le collaborateur, l'équipement (ex : page internet) et/ou l'établissement (ex : magasin) facilement accessible pour le client 	<ul style="list-style-type: none"> • Confort : pour rendre le service au client, le collaborateur dispose d'un environnement efficient et facilitant (poste de travail, outils, consignes et processus fluides) ; son niveau d'effort est modéré • Confiance : le collaborateur est confiant dans sa capacité à délivrer le service (sa compétence) tout comme il a confiance dans l'offre/la promesse de l'entreprise ; son niveau d'engagement est élevé • Autonomie-Créativité : le collaborateur est habilité à prendre des décisions pour résoudre le problème du client ; la prise d'initiative, la créativité est encouragée ; son autonomie est stimulée • Soutien-Partage : En cas de difficulté, le collaborateur est écouté et bénéficie du soutien de l'entreprise ; le droit à l'erreur est reconnu ; le retour d'expérience est valorisé ; son niveau de sécurité est élevé

⁵ Tiré de : Lemke, F., M. Clark, and H. Wilson. 2011. "Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique." *Journal of the Academy of Marketing Science* 39 (6): 846-69. doi: 10.1007/s11747-010-0219-0, et Ponsignon, F., A. Smart, M. D. Williams, and J. Hall. 2015. "Healthcare experience quality: an empirical exploration using content analysis techniques." *Journal of Service Management* 26 (3): 460-85.

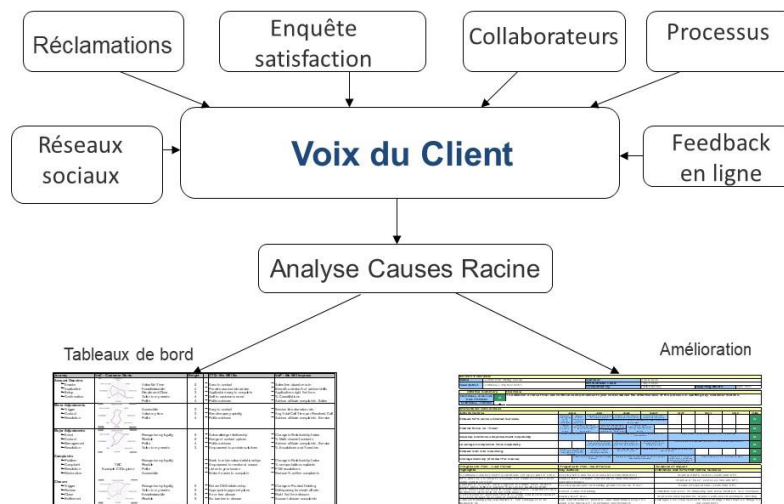
Illustration : Mesurer l'expérience client à la Cooperative Bank (UK)

Les mécanismes d'écoute de la voix du client et de mesure de l'expérience client se sont fortement répandus dans de nombreuses entreprises et ont atteint des degrés de sophistication et de précision extrêmement puissants au cours des dernières années. Une étude menée auprès de 23 entreprises du secteur des services financiers en Europe et aux Etats-Unis⁶ souligne l'importance de mettre en place un système intégrée de pilotage de la performance pour mesurer, et améliorer, l'expérience client en continu.

Les outils modernes intégrés ont la capacité d'extraire différents types de données (retours d'expérience client, comportements effectifs voix du processus opérationnel, voix du collaborateur, par exemple) issues de sources multiples, comme illustré dans le graphique ci-dessous, et de livrer une analyse aussi exhaustive que possible. Les résultats de cette analyse profonde et fine permettent d'assurer le contrôle de la qualité de l'expérience fournie et d'identifier les pistes d'améliorations pertinentes prioritaires pour modifier les caractéristiques opérationnelles des processus qui délivrent l'expérience client.

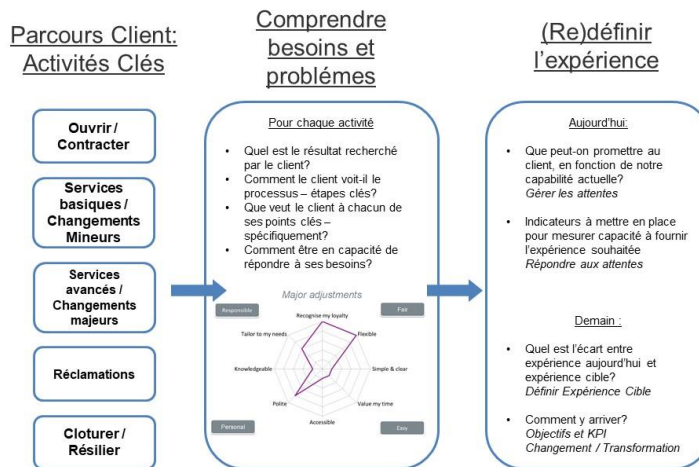
Se pose alors la question et de la transférabilité de cette approche au service de la mesure de l'expérience collaborateur. Une entreprise qui développe une expertise forte sur la thématique de la compréhension et de la mesure de l'expérience client doit être en capacité d'adapter et d'appliquer cette expertise dans le domaine de l'expérience collaborateur.

Systeme intégré de pilotage de l'expérience client



⁶ Tiré de Ponsignon, F., P. Klaus, and R. Maull. 2015. "Experience co-creation in financial services: an empirical exploration" *Journal of Service Management* 26 (2): 295-320.

Explorer les dimensions de l'expérience client aux différentes étapes du parcours



Evaluer l'expérience client sur les dimensions clés

Parcours Client	Indicateurs de performance	Pondération
Ouvrir un compte	<ul style="list-style-type: none"> Promptitude Compétence Personnalisation 	5 4 4
Effectuer un changement (mineur)	<ul style="list-style-type: none"> Accessibilité Promptitude 	5 3
Effectuer un changement (majeur)	<ul style="list-style-type: none"> Reconnaissance (fidélité) Personnalisation 	5 3
Soumettre une réclamation	<ul style="list-style-type: none"> Reconnaissance (fidélité) Personnalisation Accessibilité 	5 4 3
Clôturer un compte	<ul style="list-style-type: none"> Reconnaissance (fidélité) Compétence Personnalisation 	5 5 5

Mettre en miroir Parcours clients et Parcours collaborateurs - Quels indicateurs ?

1 – Mesurer les écarts sur les 6 moments clés de l'interaction par KPAM

Le Tracker® Miroir de l'Expérience Client | Collaborateur est un outil développé par KPAM qui permet de mettre en regard l'expérience des Clients et l'expérience des Collaborateurs qui sont au contact de ces clients. Les deux expériences sont modélisées sous forme de parcours (le Tracker® de l'expérience Client et le Tracker® de l'expérience Collaborateur). Le Tracker® Client et le Tracker® Collaborateur sont mis en miroir. Les **moments clés d'interaction** sont analysés des deux côtés. On voit alors comment

chaque moment clé est vécu, d'un côté et de l'autre. Émergent alors des situations à encourager, ou à débloquer, ou au contraire à éviter.

6 types de moments clés ont été identifiés, qui demandent chacun un traitement particulier :

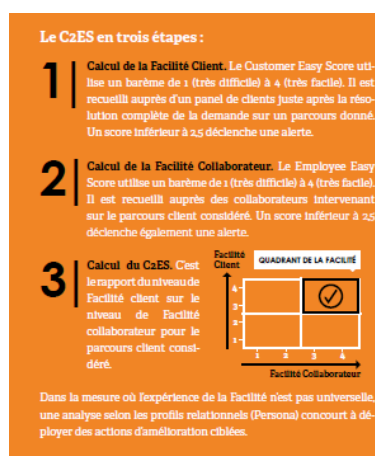
- **Le win-win** : client enchanté, collaborateur engagé
- **Le coup de chance** : client enchanté, collaborateur indifférent
- **La douleur** : client enchanté, collaborateur frustré
- **Le mauvais combat** : client insatisfait, collaborateur satisfait
- **La cécité** : client insatisfait, collaborateur indifférent
- **L'impasse** : client insatisfait, collaborateur frustré

2 – Mesurer les écarts sur les efforts produits par le Client/le Collaborateur pour obtenir/délivrer le service par Extens Consulting

L'expérience du client et celle des collaborateurs sont indissociables sur le parcours client. Ensemble, ils construisent une expérience de service à partir de la promesse de la marque, du profil relationnel (Persona) du client et de la marge de manoeuvre du collaborateur.



Extens Consulting propose de mesurer le Customer Employee Easy Score. Cette approche vise à renforcer la Facilité pour obtenir/délivrer le service . L'entreprise doit accompagner ses collaborateurs dans la maîtrise des évolutions de leurs activités, au même titre qu'elle facilite la vie de ses clients. Par exemple, coacher des techniciens d'intervention appréhendant le contact avec le client est pertinent pour faciliter leur travail et l'expérience du client. Il s'agit également de donner aux collaborateurs des marges de manoeuvre en fonction de leurs profils. Cela permet une action proactive si des points d'alerte signalent une difficulté lors du parcours, ou de rattraper un contrat de service non conforme à la promesse de départ en fin de parcours



Les témoignages d'entreprise



Créativité, Efficacité, Réactivité, Souplesse
 Entreprise Patrimoine Vivant
 Capital Humain (enquête tous les 2 ans)
 Lean Durable
 Valeur RSE
 Entreprise partagée et non libérée
 Réunion quotidienne avec 80% des collaborateurs
 « Donner du pouvoir au terrain »
 Coopération externe



Triptyque Client-Collaborateur-Entreprise (PMT)
 Entreprise mutualiste Solidarité
 Modèle coopératif
 Ancrage territorial
 Transparence et équité
 Vie professionnelle / personnelle
 Partage de richesses
 Densification relation Manager-Manager
 Posture Méthodologie Coaching
 Dispositif « 100% acteur »
 Bonheur des collaborateurs / Satisfaction Clients



Esprit de service
 Promesses et engagements
 Accueil Ecoute Efficacité
 Certifié NF Service « Relation Client »
 Responsabilisation et Autonomie des Conseillers
 Tutorat et Double écoute
 Passeport de formation « esprit de service »
 Briefs managériaux toutes les semaines



Dimension intime entre le ressenti du patient et celui du collaborateur
 Le Cure et le Care
 Confiance des patients
 Parcours de santé
 Valeur du service public
 Culture de la solidarité (Bassin)
 Reconnaissance
 Être partie prenante
 Initiative (Hypnose)
 Intelligence collective



Conviction Intuition
 Expérience Client
 Enthousiasme Bienveillance Professionnalisme
 Partage Audace
 Concept ECU (Expérience Client Collaborateur Unique)
 Symétrie ou équilibre des attentions
 « Racontez une expérience positive ou négative avec des clients » (Interne ou Externe)
 « Touch Point » (10 000 verbatims)
 Irritants



Confiance Intelligence collective
 Être l'entreprise préférée de ses salariés et de ses clients
 Innover et expérimenter avec les clients
 Compréhension des contraintes et des besoins des clients
 Autonomie et responsabilité des équipes



Accomplissement personnel
 Esprit de solidarité
 Personne humaine au centre
 Epanouissement professionnel
 Parcours collaborateur en 11 étapes
 Envie de progresser
 5 compétences clés : autonomie, collaboration, créativité, service, responsabilité
 Parcours de progression : Manager, Educateur et Expert
 Instants Collaborateur

ADAM



Parcours Client & Parcours Collaborateur « la Symétrie des attentions »

1) Quelle définition de l'importance du lien entre satisfaction client et satisfaction collaborateur ?

La satisfaction du client est bien entendu un enjeu majeur pour la pérennité de l'entreprise, qui a permis de construire une partie de notre notoriété. La fabrication d'une caisse ou d'un coffret en bois chez ADAM requiert majoritairement un savoir-faire manuel, la main et l'œil de l'opérateur sont des éléments clés dans la qualité des produits que nous livrons. En matière de performance, les équipes ADAM ont développé un mix de créativité, d'efficacité, de réactivité et de souplesse remarquable qui a permis à l'entreprise de monter en gamme et en qualité tout en maintenant un niveau de satisfaction client très élevé. *Elles n'ont cependant pas encore pleinement intégré la recherche d'efficience dans leur fonctionnement quotidien, pour de multiples raisons : difficultés à anticiper et à planifier liées à la nature de l'activité, crainte des conséquences d'une intensification du travail, valeur attachée au produit plus qu'au processus, poids des habitudes, satisfaction éprouvée dans les activités de rattrapage.*

L'implication et l'engagement des salariés à atteindre des standards de qualité élevés résultent d'abord en partie de leur culture professionnelle comme l'atteste le label « Entreprise du patrimoine Vivant » obtenu en 2013. Le « capital humain » est sans doute un facteur de performance globale, mais le développement de la qualité de vie au travail et de la satisfaction des salariés constitue une finalité en soi et un axe majeur de notre démarche d'innovation organisationnelle. Notre ambition est de concilier performance sociale et performance industrielle - à travers notamment les outils de Lean durable - et d'engager les salariés dans une dynamique d'amélioration continue de telle sorte que chacun soit convaincu que la satisfaction des clients est son affaire et sa responsabilité.

2) Quelles valeurs (de l'entreprise / association / collectivité) mises en avant auprès des clients et collaborateurs ?

Les valeurs d'Adam « tournent » autour de la RSE, qui est le cœur du projet de l'entreprise. Nous essayons de « promouvoir » les valeurs de partage, notamment de la gouvernance, d'autonomie et de responsabilisation sur son poste de travail, d'implication individuelle et collective, de transparence. L'obtention en 2017 du double label égalité diversité a permis à la fois de reconnaître nos bonnes pratiques en matière de prévention des discriminations et de renforcer notre communication interne sur l'égalité entre les femmes et les hommes et les développements de la mixité.

3) Quelles attentes des collaborateurs ? Quels leviers pour les attirer, les impliquer et les conserver ?

Les attentes des collaborateurs varient selon les profils : formation initiale, âge, ancienneté, nature des responsabilités. C'est la raison pour laquelle nous préférons l'expression d'entreprise « partagée » à celle d'entreprise « libérée ».

Les leviers dont nous disposons ou sur lesquels nous nous efforçons d'agir sont les suivants :

- Favoriser le développement d'un socle de valeurs commun et partager le projet de construire une organisation socialement responsable.
- Contribuer à l'amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie au travail – objectif qui s'est concrétisé dans le projet « Replantation » de construction de notre site de Sainte-Hélène ;

- Faire de la santé et de la sécurité des salariés une priorité au quotidien ;
- Impliquer les collaborateurs :

Au travers de notre projet « MVP » au travers des réunions quotidiennes impliquant 80% de nos collaborateurs, permettre à chacun de s'exprimer, de remonter des dysfonctionnements, de proposer des améliorations, de sortir de son cadre de travail habituel et de participer à des ateliers animés par l'équipe Développement (par ex. : « ramène ta fraise » pour créer la caisse de demain...) ou à des réunions de résolution de problème pour réfléchir à des actions d'amélioration, de se positionner sur des fonctions de référents (5S, SST...).

- Pour les attirer et les conserver, il faut pouvoir :
 - Répondre aux attentes de la majorité en matière de rémunération sans perdre de vue le lien entre celle-ci et la performance économique globale de l'entreprise ;
 - Imaginer des formes d'organisation qui permettent à celles et ceux qui le souhaitent de développer leurs compétences et de prendre des responsabilités nouvelles ;
 - Donner à celles et ceux qui ont des projets professionnels en dehors d'ADAM le temps d'y réfléchir et les moyens de les faire mûrir dans une logique de coopération où chaque partie accepte de mettre de l'énergie dans le projet de l'autre.
 - Et enfin, promouvoir l'image de l'entreprise – à travers notre site internet ou notre présence dans les différents projets de la Région Nouvelle Aquitaine - et communiquer sur ses succès de telle sorte que chacun puisse en éprouver une fierté légitime.

4) Quelle vision du parcours collaborateur ? Quelle approche managériale pour améliorer le parcours et la satisfaction collaborateur ?

Depuis 2014, nous avons mis en place sous l'impulsion d'Emmanuel Hauet, désormais responsable Ressources Humaines et Innovation sociale d'ADAM une matrice des responsabilités qui définit les contributions aux différents processus qui sont attendues des salariés en fonction de leur place dans l'organisation (niveau hiérarchique ou fonction) (niveau « Opérateur », « Référent », « Responsable d'activités », « Pilote »).

Cet outil, associé à une matrice de polyvalence plus classique, permet de donner de la visibilité sur les évolutions possibles dans les domaines professionnels (ex : achats/appros, gestion de la production, méthodes, qualité...) et transversaux (ex : amélioration continue, communication et coopération, environnement...) et permet à chacun de projeter son parcours et son évolution interne.

L'évolution de l'organisation du travail – à travers notamment la création d'une équipe « petites séries » - a aussi permis de créer des postes impliquant davantage de polyvalence et susceptibles de répondre aux attentes des salariés désireux d'acquérir de nouvelles compétences techniques.

5) Quelles actions réalisées ou prévues pour renforcer la satisfaction collaborateur ? Quelle répartition des rôles entre DRH et Managers ?

Le projet d'innovation sociale est structuré autour de quatre axes :

- Le déploiement de méthodes de gestion de production et d'amélioration continue « agiles » et efficaces ;
- La transformation des modes de management ;
- Le développement des compétences et des possibilités de mobilité interne.
- La transformation du processus de gouvernance.

Il se déploie selon une logique proche de celle des entreprises libérées, fondée sur l'idée centrale de « donner du pouvoir au terrain » et de laisser à celles et ceux qui travaillent la possibilité d'être responsables de leur activité au quotidien comme de leur devenir à moyen et long terme. Notre préférence pour la notion d'entreprise partagée fait à la fois référence à la notion de bien commun et à l'idée que personne ne doit se sentir contraint dans ses engagements, ni obligé d'adhérer à un projet

imposé par la direction. En l'espèce, la seule obligation - le seul impératif non négociable - réside dans l'engagement de respecter les fondamentaux : qualité des produits, satisfaction des clients, efficacité, respect de l'environnement.

Sur le plan de la gouvernance, une forme de référendum d'entreprise a permis dès le démarrage du projet « Replantation » d'associer tous les salariés à de nombreuses décisions relatives, dans un premier temps à l'organisation interne (ex : horaires de travail, système de primes et de rémunération variable). L'objectif est d'étendre cette participation à la prise de décisions stratégiques. Un projet de développement de l'actionnariat salarié devrait, d'ici la fin de l'année, concerner environ un tiers de l'effectif et fournir la matrice du comité élargi de direction que nous appelons de nos vœux.

On peut déplorer que les objectifs fondamentaux de ce projet ne soient pas encore atteints. La démarche globale est principalement portée par la Direction et les cadres selon un processus « top-down » que l'on espère voir prochainement s'inverser. L'encadrement intermédiaire subit encore majoritairement aujourd'hui le changement plus qu'il ne le porte, même si différents indices conduisent à penser que le point de bascule est sans doute proche.

6) Quels outils / solutions mises en œuvre pour suivre l'expression des collaborateurs/managers et le suivi des requêtes ?

Dans le cadre du MVP, le principal outil de remontée des informations et des requêtes est un système de cartes d'amélioration qui sont rédigées par les opérateurs, responsables d'activités ou personnels administratifs pour signaler des dysfonctionnements, des anomalies ou proposer des actions d'amélioration. Ces cartes peuvent porter sur tous types de sujet : organisationnel, matériel, RH... Elles sont la plupart du temps traitées collectivement, par exemple au cours de réunions de résolution de problème ou sur le terrain directement. La solution est transmise au responsable d'activité qui fait un retour dans son atelier.

7) Quels indicateurs de mesure de l'impact de la satisfaction collaborateur sur la satisfaction client (et inversement) ?

Pour l'instant, nos outils de mesure sont insuffisants et ne permettent pas d'étudier la corrélation éventuelle entre la satisfaction des salariés et la satisfaction client. Cette dernière est mesurée une fois par an au minimum à l'aide d'un questionnaire structuré dont les résultats sont communiqués en interne lors de la réunion plénière de présentation des résultats de l'exercice.

En ce qui concerne la mesure de la satisfaction des collaborateurs :

- La Chaire Capital Humain de l'université de Bordeaux réalise tous les 2 ans depuis 2011 une enquête capital humain auprès l'ensemble des salariés ADAM pour évaluer la satisfaction des collaborateurs sur plusieurs thématiques : Compétence et image de l'entreprise (expertise, attractivité), Communication interne (alignement stratégique), Management (reconnaissance, participation, qualité), Organisation (changement), Gestion des ressources humaines (rémunération, promotion). L'enquête fait ressortir des points forts – faibles sur lesquels l'entreprise mène des actions concrètes.
- Un questionnaire destiné à mesurer la qualité du processus d'accueil et d'intégration des nouveaux entrants et personnels intérimaires a été récemment mis en place.
- Enfin, l'objectif de construire d'ici la fin de l'année un baromètre social a été acté et validé par la Délégation Unique du Personnel. Cet outil devrait permettre de mesurer les items que traite d'ordinaire l'enquête Capital Humain tout en multipliant par 10 la fréquence de mesure. La question du procédé permettant de recueillir les informations utiles et de suivre ces indicateurs est toujours en discussion (en particulier la possibilité de recourir aux applications aujourd'hui disponibles sur smartphone).

8) Quel effectif ? Nombre de recrutements sur les 12 derniers mois ? Quel taux de turn-over ? Quel taux d'absentéisme ?

- L'effectif actuel est de 60 personnes
- 9 personnes ont été recrutées ces douze derniers mois (12 depuis juillet 2017).
- Pour 2018, les prévisions sont les suivantes :
 - 8 entrées (+ 2 prévisibles dans les semaines qui viennent)
 - 6 sorties (3 départs en retraite et 3 personnes en fin de CDD ou de contrat d'alternance)

Le taux de turn-over devrait donc être de 7/56 (effectif au 01/01/2018), soit 12,5%.

CENTRE HOSPITALIER OLORON



Parcours Client & Parcours Collaborateur « la Symétrie des attentions »

Direction commune CH Oloron Sainte-Marie et Hôpital de proximité de Mauléon

Témoignage de : Valérie FRIOT, Directrice

Vocabulaire utilisé dans ce document (contexte hospitalier) :

Entreprise/organisation => hôpital

Parcours client => parcours patient

Parcours collaborateurs => parcours salariés, personnels

Managers => cadres (et responsables médicaux ?)

1) Quelle définition de l'importance du lien entre satisfaction patient et satisfaction collaborateur ?

L'hôpital ne remplit sa mission de prise en charge des usagers, que par les collaborateurs qui la mettent en œuvre. La satisfaction des usagers est directement liée à la façon dont les collaborateurs vont réaliser leur mission et donc de leur propre satisfaction dans l'exercice de leur métier et la réalisation concrète de leur action.

Dans le cadre d'une approche systémique, l'organisation, en l'occurrence l'hôpital, est ainsi garante de la mise en place d'un cercle vertueux qui apporte une satisfaction tant à l'utilisateur, qu'aux collaborateurs, satisfaction réciproque et qui s'autoalimente, gage de mise en œuvre optimale de sa mission. Il est important que le collaborateur puisse assurer sa mission dans de bonnes conditions : qualité des soins et de l'accueil, de l'accompagnement du patient tout au long de sa prise en charge et de son séjour. Bien exercer sa mission de soignant suppose pour chaque professionnel d'être centré sur le soin, d'avoir conscience de sa propre mission vis-à-vis du patient et de l'exercer en responsabilité, et en sécurité. Cette envie se transmettra aux patients.

La relation de soins, directe entre usager et collaborateur, est très spécifique. Cette relation de soin donne une dimension essentielle, intime entre le ressenti du patient et celui du collaborateur. Elle est propre à l'univers hospitalier (avec une orientation de plus en plus forte vers la notion de prendre soin, le cure et le care). Elle implique aussi que le bien être du collaborateur, dans son métier, son service, son action (et donc sa qualité de vie au travail) est indispensable à la satisfaction du patient. On parle de plus en plus de Qualité de Vie au Travail. Elle est essentielle dans les métiers du soin, tant pour le professionnel que pour le patient ou le résident.

L'hôpital n'a pris conscience que récemment que sa place est conditionnée à son attractivité, tant vis-à-vis des patients que de ses collaborateurs. Aller se faire soigner à l'hôpital le plus proche de chez soi ne va plus de soi. Travailler à l'hôpital public, non plus. L'engagement dans un service public, avec en contrepartie le respect des droits et obligations des fonctionnaires, ne suffit plus à caractériser qu'il remplit pleinement sa mission.

Un lien d'interdépendance se renforce entre collaborateurs et usagers : les collaborateurs prennent conscience qu'ils ne pourront continuer d'exercer dans un établissement de santé à taille humaine, en proximité de chez eux, que si les patients leur font confiance, et qu'ils y trouvent une prestation de qualité, une prise en charge personnalisée.

La question centrale d'une organisation comme l'hôpital, qui intervient en proximité, est de se demander comment coconstruire une offre de qualité et s'engager, avec les professionnels et les usagers, et plus largement la population, dans des processus d'amélioration continue de la qualité de prise en charge et de la réponse que peut apporter l'hôpital public avec les autres acteurs de santé.

Je crois qu'on doit rajouter une troisième dimension. En effet, l'hôpital doit veiller à satisfaire également les professionnels de santé libéraux avec lesquels il travaille de façon coordonnée dans le cadre des parcours de santé. Ces professionnels libéraux, et le médecin traitant en particulier ont une influence très forte sur le choix des usagers, autour d'un lien de confiance particulier qu'on appelle le dialogue singulier.

A l'hôpital, le lien « satisfaction patient et satisfaction collaborateur » nécessite sans doute de rajouter « satisfaction professionnel de santé libéral ». Je suis convaincue que la satisfaction finale du patient dépendra de plus en plus de ce travail partenarial avec l'ensemble des acteurs du domicile avec lesquels travaille l'hôpital.

2) Quelles valeurs de l'hôpital mises en avant auprès des patients et des collaborateurs ?

L'hôpital est le service public préféré des français. C'est en grande partie, à mon avis, parce que les centres hospitaliers mettent en œuvre les Valeurs du service public comme l'égalité avec l'égal accès de tous aux soins, la continuité, l'adaptabilité, la qualité et la sécurité des soins, ... Dans le même temps, les agents de la fonction publique sont porteurs de valeurs liées à leur statut : impartialité, dignité, probité, neutralité...

C'est dans ce cadre que nous exerçons et ce sont ces valeurs que nous portons. Mais les valeurs expriment surtout des idéaux à faire vivre dans une organisation, des idéaux choisis par ses membres et qui renforcent leur adhésion et leur motivation. Pour ce qui concerne les deux établissements de santé d'Oloron Sainte-Marie et de Mauléon, les valeurs qui sous-tendent notre action sont le respect de la personne, l'individualisation de la prise en charge, la qualité sous toutes ses formes (et ce dès l'accueil), l'ouverture et la participation de tous.

Nous avons inscrit dans notre projet d'établissement 2017-2021 la volonté de renforcer la participation tant des collaborateurs dans la mise en œuvre des projets, que celle des représentants des usagers qui sont associés à toutes les instances et sont vecteurs de propositions pour l'amélioration continue de la prise en charge. Le collaborateur porte le message de l'hôpital : ses valeurs, ses projets, son ambition. Si les valeurs de l'institution ne sont pas en adéquation avec les siennes, s'il ne les connaît pas, s'il ne les intègre pas, il ne pourra pas les porter. Or, s'il est fier de son hôpital, s'il est heureux d'y travailler, c'est cet enthousiasme qu'il véhiculera. A nous de créer les conditions pour favoriser cette appropriation des valeurs collectives.

Nous avons voulu enfin promouvoir la proximité, la proximité sur un bassin de vie, en faire un point fort et le valoriser. C'est la population de ce bassin de vie que dessert l'hôpital. Les patients qui viennent se faire soigner dans nos établissements habitent dans ce bassin. Les professionnels aussi. Cette proximité favorise une forte connaissance des patients entre eux, des patients et des collaborateurs. Cette

perméabilité des situations fait que chacun participe à la vie de ce territoire. Pour les personnes âgées, cette proximité est même une condition essentielle de leur autonomie, de leurs repères et donc de la qualité de leur prise en charge et de leur longévité en bonne santé. Le lien social est préservé. Leur famille peut venir leur rendre visite très régulièrement. Ils connaissent souvent une ou deux personnes (voisins, amis, famille) dans l'établissement, que ce soient dans les professionnels ou les visiteurs de malades, qui sont nombreux notamment à Mauléon, où la culture de solidarité reste très développée.

Nous avons donc voulu maintenir cette valeur d'un hôpital à taille humaine et familial.

3) Quelles attentes des collaborateurs ? Quels leviers pour les impliquer et les fidéliser ?

L'hôpital, comme toute organisation, est confronté à l'évolution des comportements des individus liée à l'évolution de la société. Les individus veulent être plus associés aux décisions qui les concernent, plus acteurs, que ce soit dans le soin ou dans leur environnement de travail. Chacun veut également trouver du SENS dans son action.

Ce besoin de sens me semble encore plus important dans le cadre de la profonde transformation du système de santé qui est en cours, et au regard de la mission et de l'engagement qui a conduit ces collaborateurs à choisir le service public, l'Hôpital public. Notre rôle de dirigeant vise à donner du sens à l'action collective. Il est essentiel quand les évolutions sont profondes et rapides. Cela passe par des orientations claires et connues de tous dans notre projet d'établissement. Le sens n'est pas donné une fois pour toutes. Cela nécessite d'informer, de communiquer les évolutions, d'aller au-devant des professionnels pour les expliquer, entendre les questionnements, les remarques, les objections parfois. Ce contact direct qu'assurent les cadres, la direction, est essentiel pour faire ce lien entre les orientations de l'institution et ce que vit chaque collaborateur au quotidien. Il se sent alors impliqué.

Les attentes des collaborateurs sont nombreuses. Les collaborateurs veulent connaître et pouvoir rencontrer leurs interlocuteurs au sein de l'institution : DRH, cadre référent. Ils souhaitent une relation personnalisée. C'est possible dans des établissements de notre taille.

Aucun doute que les temps de partage sont à renforcer. Nous avons constaté que ces moments où l'on célèbre les réussites, sont des moments importants. Les réussites de l'établissement, ce sont les réussites des équipes, de l'ensemble des collaborateurs. Cela crée des temps de partage. Cela apporte aussi à chacun la RECONNAISSANCE de son action et renforce par-là même le sens de participer à un projet collectif. C'est un besoin profond.

Ces moments de célébrations sont complémentaires de moments plus informels qui ont toute leur place avec l'amicale du personnel qui organise un moment festif dans l'année, ou l'association sportive qui organise plusieurs sorties comme des randonnées. Depuis deux ans, celle-ci participe aussi à l'organisation de manifestations de prévention avec des professionnels et des partenaires de l'hôpital. Les collaborateurs sont nombreux à venir participer à ces temps de promotion de la santé publique, cet Hôpital « hors les murs », à partager avec le grand public, comme le parcours du cœur.

Je constate que les collaborateurs sont prêts à participer aux changements. Ce qu'ils demandent c'est d'en comprendre la nécessité, d'y être associés, de faire valoir leurs propositions. En un mot être partie prenante.

4) Quelle vision du parcours collaborateur ? Quelle approche managériale pour améliorer le parcours et la satisfaction collaborateur ?

Un Collaborateur est un acteur de la réalisation de la mission, le but que se donne l'organisation.

Un Collaborateur est également un relais, un représentant de cette même organisation auprès des usagers, de ses collègues ou futurs collègues, de la population surtout sur un territoire de proximité comme le nôtre, avec une culture rurale et de montagne.

Un Collaborateur est un homme ou une femme, avec une profession, mais aussi une vie familiale et personnelle, des hobbies, des envies.

Le Parcours collaborateur que nous proposons favorise son épanouissement personnel, ainsi que son projet professionnel au sein de l'organisation. Le collaborateur doit pouvoir exprimer la mobilisation de ses compétences, ses envies au regard du projet de l'hôpital (lien avec la ville, expertise métier, pratiques avancées, encadrement...). De toute façon, s'il ne trouve pas ces conditions chez nous, il ira les rechercher ailleurs !

Certains collaborateurs nous font part de projets de formations personnels en vue de proposer une nouvelle offre hospitalière. C'est ainsi qu'est né le projet de proposer des consultations d'hypnose pour traiter de douleurs chroniques. En deux ans, nous sommes passés d'une demi-journée à 4 jours par semaine. Ces consultations répondent à un vrai besoin des usagers et les professionnels y trouvent un réel intérêt dans leur pratique. Notre rôle est de soutenir ces initiatives. Le projet social vise à allier intérêt individuel et intérêt collectif et professionnel et favoriser cette émergence. Par exemple, fin 2017-début 2018, une formation à la GPMC a été organisée pour tous les cadres, afin de leur permettre de repérer les compétences et attentes de leurs collaborateurs.

5) Quelles actions réalisées ou prévues pour renforcer la satisfaction collaborateur ? Quelle répartition des rôles DRH et Managers ?

70% de nos ressources sont des ressources humaines. Sur ces 70% de ressources humaines, 70% sont des soignants, essentiellement des femmes. Notre projet médical, notre projet d'établissement n'a de sens que s'il est approprié par l'ensemble des collaborateurs. Qu'est-ce qu'un projet social dans ce cadre-là ? Ce sont les axes prioritaires que l'entité a décidé de se fixer dans le cadre de sa politique sociale.

Le projet social a été co-élaboré avec les organisations représentatives du personnel pour 5 ans. C'est une feuille de route, un plan d'action sur la base d'un diagnostic partagé. Il a été construit également avec les managers. Un axe spécifique leur est d'ailleurs consacré du fait de leur fonction majeure au sein de nos organisations. Nous leur apportons une attention particulière du fait de leur rôle au quotidien auprès de l'ensemble de leurs collaborateurs.

C'est naturellement la DRH, que nous avons identifiée comme un Département des ressources et relations humaines, qui en est le sponsor, le porteur. C'est à elle, qu'incombe la responsabilité de l'animer et de s'assurer que ses grands principes sont mis en œuvre, dans toutes les actions du projet d'établissement. Et j'ajoute, avec la participation de tous. C'est sur ce dernier point que nous voulons développer une approche très transversale et répondre aux attentes des collaborateurs afin de donner toute son ampleur à la démarche de changement que nous avons lancée.

Pour notre part, nous avons décidé, sur ce volet managérial, d'avoir recours à un accompagnement extérieur et de faire appel à des consultantes, qui nous accompagnent depuis deux ans dans cette « *dynamisation des collectifs pour allier les performances durables et accomplissements personnels et collectifs* ».

Ce qui émerge actuellement, ce sont par exemple des propositions de collaborateurs pour transposer la notion de bien-être vers le patient, à des actions ciblées pour les collaborateurs. Forts de leurs compétences ou de formations qu'ils ont développées, ils proposent d'en faire bénéficier leurs collègues. A titre d'exemple, un projet massage, est actuellement élaboré par des personnels de l'établissement formés, pour leurs collègues. C'est cette intelligence collective que nous voulons permettre de libérer, d'inscrire dans une démarche collective et institutionnelle, pour qu'elle se diffuse vers le plus grand nombre.

6) Quels outils/solutions mises en œuvre pour suivre l'expression des collaborateurs/managers et le suivi des requêtes ?

Insuffler l'expression des collaborateurs ne se décrète pas, en tout cas dès lors qu'on souhaite une expression responsable, qui va permettre à l'organisation de mieux répondre à sa mission. C'est un processus qui se construit peu à peu. Il se diffuse à tous les niveaux de l'organisation. Ce processus d'expression nécessite d'abord de créer des espaces de dialogue et des règles du jeu. Avec le cabinet qui nous accompagne, nous avons proposé des lieux d'expression, de consolidation de l'esprit d'équipe. Et nous avons commencé par le comité de direction ! En effet, comment pouvons-nous proposer des modes de managements collaboratifs si nous ne les explorons pas nous-mêmes ? Nous avons ensuite associé les membres du collège de l'encadrement.

Nous avons organisé 1 à 2 séminaires par an d'une journée. Ces moments sont l'occasion d'identifier les points de blocage, les leviers d'amélioration, et de proposer des actions concrètes, que nous pourrions ensuite suivre dans la durée. Lors d'un séminaire, des cadres nous avaient, par exemple, proposé une action pour renforcer l'attractivité en gériatrie. Une rubrique leur est réservée mensuellement dans le journal de l'établissement pour faire connaître les actions qui sont menées par les collaborateurs auprès des résidents. Un axe du volet social est également consacré aux professionnels travaillant en gériatrie. Nous souhaitons continuer cette implication des collaborateurs et nous constituons prochainement un groupe projet élargi, pour la poursuite de la mise en œuvre du projet d'établissement.

Au-delà de ces projets collectifs, l'approche personnalisée sur le fondement de la GPMC est la condition pour entendre l'expression des souhaits de mobilité ou de progression professionnelle et les mettre en lien avec les besoins de l'organisation. C'est un volet sur lequel, nous pouvons mesurer l'ampleur des compétences et talents au sein de nos établissements et au service d'un territoire de santé, en milieu rural et de montagne.

Le temps d'Entretien d'évaluation reste un moment privilégié pour connaître ces attentes. Pour les soignants, des temps de partage et de revue de ces différentes trajectoires individuelles sont ensuite organisés avec les cadres de santé afin de favoriser les corrélations entre attentes individuelles et projet institutionnel. Ce sont ces interactions qui vont permettre de favoriser la motivation des collaborateurs et construire le projet collectif.

7) Quels indicateurs de mesure de l'impact de la satisfaction collaborateur sur la satisfaction patient ?

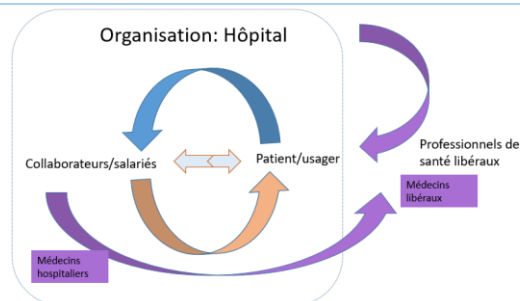
Nombre de projets proposés par les équipes pour améliorer une prise en charge du patient

Nombre de formations suivies par les équipes pour l'amélioration de la prise en charge du patient ou la relation « patient »

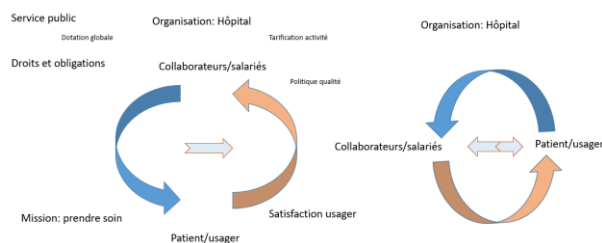
8) Quels indicateurs de mesure de l'impact de la satisfaction patient sur la satisfaction collaborateur ?

Nombre de courriers de remerciements ou de manifestations positives de patients. Le retour des patients apporte beaucoup de reconnaissance aux collaborateurs. C'est un facteur important de mobilisation. Retour systématique des courriers, appels téléphoniques et retours oraux.

Quelle symétrie des attentions vis-à-vis des libéraux?



Inter relations entre patients et collaborateurs





CREDIT AGRICOLE AQUITAINE

Parcours Client & Parcours Collaborateur « la Symétrie des attentions »

1) Quelle définition de l'importance du lien entre satisfaction client et satisfaction collaborateur ?

Le Crédit Agricole d'Aquitaine porte une attention croissante au cadre de travail des collaborateurs. Notre activité est soumise à des contraintes, notamment technologiques, dont nous voulons libérer le collaborateur. En effet, notre conviction est qu'en libérant nos collaborateurs nous permettrons les conditions d'un service sur-mesure à nos clients. C'est donc une attente très forte de nos clients qui passera par une amélioration des conditions de travail de nos collaborateurs.

A titre d'illustration, nous donnons des délégations importantes pour limiter les circuits de décision. Le lien entre satisfaction collaborateur et client n'est pas réalisé de façon formelle dans l'entreprise. Pour autant, nous commençons à intégrer ce paradigme qui est évident pour une entreprise de service. Ainsi, le triptyque client/collaborateur/entreprise est au cœur de notre PMT. De surcroît, nous sommes une entreprise mutualiste, et la dimension sociale est au cœur de nos attentions.

2) Quelles valeurs (de l'entreprise / association / collectivité) mises en avant auprès des clients et collaborateurs ?

Nous sommes une entreprise mutualiste. A ce titre, la solidarité est une valeur centrale tant vis-à-vis de nos clients, que nos collaborateurs (nous sommes la banque des coups durs, des bons et des mauvais moments...).

Le modèle coopératif est également au cœur de notre fonctionnement, chaque client-sociétaire dispose d'une voix qui lui permet de participer à la gestion de l'entreprise. L'expression collective est donc importante.

Enfin, notre ancrage territorial est très fort car nous considérons que nous avons une communauté de destin avec le territoire (« nous sommes au service du territoire »).

Chacune de ces valeurs sont portées avec force auprès des clients et collaborateurs.

3) Quelles attentes des collaborateurs ? Quels leviers pour les attirer, les impliquer et les conserver ?

La transparence et l'équité nous semble au cœur des attentes des collaborateurs. Nous veillons également à l'équilibre entre vie professionnelle/vie personnelle et nous avons une politique RH qui est soucieuse des collaborateurs. Nous offrons des parcours de carrière aux collaborateurs en favorisant des évolutions multi-métiers, et ils sont encouragés à participer à la transformation de l'entreprise au travers de projets explicites. Nos valeurs mutualistes sont aussi une dimension forte de l'engagement de nos collaborateurs. Notre activité ne vise pas à rémunérer un actionnaire, mais à accompagner le développement de notre territoire. En termes de sens, cela change tout !

Enfin, nous veillons au partage de la richesse à travers un système d'intéressement qui est une part importante de la distribution du résultat.

4) Quelle vision du parcours collaborateur ? Quelle approche managériale pour améliorer le parcours et la satisfaction collaborateur ?

Nous avons engagé une démarche de densification de la relation manager/managé en renforçant à la fois le management opérationnel des activités, et le management des femmes et des hommes (compétences, carrières...). Nos managers sont les premiers acteurs RH de leur équipe. De fait, nous souhaitons que la DRH intervienne en second niveau pour assurer l'accompagnement globale des collaborateurs, et concentre son énergie sur les situations complexes et la gestion des talents.

Le management par le sens se renforce également d'année en année et nous avons le souci de raccrocher l'action de chacun à la contribution globale de l'entreprise. C'est un défi complexe à relever mais dans lequel nous croyons beaucoup.

Enfin, nous voulons renforcer le management collectif à la fois dans les équipes, mais aussi au-delà (co-développement avec des paires, développement des communautés...).

5) Quelles actions réalisées ou prévues pour renforcer la satisfaction collaborateur ? Quelle répartition des rôles entre DRH et Managers ?

Nous tentons de structurer l'écoute de chaque collaborateur par le management de proximité, mais aussi par une expression collective à travers un dispositif global d'amélioration continue.

La DRH outille et accompagne les managers pour répondre au premier point. Ainsi, nous développons un programme global de formation et d'accompagnement multi-facette (posture, méthodologie, coaching...). Notre démarche est de renforcer le management de proximité par la montée en compétence de nos managers.

Concernant l'expression collective, nous allons lancer un dispositif « 100% ACTEUR » qui permet à chaque collaborateur de proposer des idées et d'agir pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

6) Quels outils / solutions mises en œuvre pour suivre l'expression des collaborateurs/managers et le suivi des requêtes ?

Le dispositif d'amélioration continue évoqué précédemment répond à cet enjeu. En complément, notre Direction générale est très impliquée et réalise régulièrement des visites terrain pour aller à la rencontre des collaborateurs. C'est un aspect qui nous tient à cœur et que nous voulons encore développer par la mise en place de séance d'expression libre tout format. Plus globalement, nous veillons à maintenir une libre sollicitation accès libre de chaque collaborateur au niveau managérial. La liberté d'expressions est au cœur de notre fonctionnement.

7) Quels indicateurs de mesure de l'impact de la satisfaction collaborateur sur la satisfaction client (et inversement) ?

Nous mesurons très régulièrement la satisfaction de nos clients et de façon périodique celle de nos collaborateurs. Pour autant, nous ne corrélons pas des deux indicateurs. La mesure de la satisfaction collaborateur est réalisée tous les 3 ans, mais ne trouve pas encore un usage concret dans l'entreprise. Nous n'avons pas trouvé le système de mesure qui permettrait de démontrer le lien entre ces deux dimensions et de le piloter. Mais faut-il démontrer ? Il est évident que le lien est réel et qu'il faut les travailler. Travaillons le bonheur de nos collaborateurs car c'est important et nous favoriserons la satisfaction de nos clients.

8) Quel effectif ? Nombre de recrutements sur les 12 derniers mois ? Quel taux de turn-over ? Quel taux d'absentéisme ?

Le Crédit Agricole d'Aquitaine est composé de 2550 équipiers. Nous avons recruté 160 collaborateurs en 2018. Notre taux de turn-over s'est établi à 4,90% en 2017 (+0,33 points/2016) et le taux d'absentéisme à 4,46%.

Parcours Client & Parcours Collaborateur « la Symétrie des attentions »

1) Quelle définition de l'importance du lien entre satisfaction client et satisfaction collaborateur ?

Premièrement : Une importance mais plutôt une conviction, une intuition qui doit être portée par la direction de l'entreprise.

Deuxièmement : Dans une entreprise comme le Futuroscope, l'expérience du client et le souvenir qu'il va en garder est un élément stratégique. Les visiteurs passent 80% de leur séjour en dehors des attractions, l'accueil, la relation, la personnalisation, le contact, etc... sont portés par les collaborateurs et ressentis par les clients. Il faut donc libérer les collaborateurs des contraintes pouvant réduire la qualité de la relation avec les visiteurs (avant pendant et après la visite) bien évidemment.

2) Quelles valeurs (de l'entreprise / association / collectivité) mises en avant auprès des clients et collaborateurs ?

Nous affichons auprès de nos collaborateurs les valeurs sur le fronton de l'entreprise : Enthousiasme, Bienveillance, Professionnalisme, Partage et depuis cette année l'Audace. Le partage, valeur clé est en première position des valeurs stratégiques de nos clients, valeur commune avec les collaborateurs.

3) Quelles attentes des collaborateurs ? Quels leviers pour les attirer, les impliquer et les conserver ?

Les exigences sont bien identifiées, pour les saisonniers la recherche d'un cdi est une priorité même si le socle de recrutement est faible pour le Futuroscope.

Le processus d'intégration des collaborateurs est particulièrement dopé (recrutement sur la base de la capacité, modules de e-learning dont concept ECU (expérience client collaborateur unique), puis une visite sur le parc est proposée. Une phase intégration métier est ensuite initiée (jeu de rôle sur les fondamentaux de l'accueil), puis formation spécifique (caisse, hygiène, sécurité) selon les métiers et enfin une doubleur pour évaluer les candidats. La formation un levier majeur pour attirer les collaborateurs en dehors de la notoriété de la marque Futuroscope.

4) Quelle vision du parcours collaborateur ? Quelle approche managériale pour améliorer le parcours et la satisfaction collaborateur ?

Processus en cours de formalisation (analyse sémantique et linguistique de près de 10000 verbatims pour formaliser une base d'intégration et d'analyse des futurs verbatims clients et collaborateurs). La symétrie ou l'équilibre des attentions sera ainsi mis en avant.

5) Quelles actions réalisées ou prévues pour renforcer la satisfaction collaborateur ? Quelle répartition des rôles entre DRH et Managers ?

Un baromètre social est initié depuis deux ans, il se fait en deux vagues. Une première en avril 750 collaborateurs (cdd et cdi long), une deuxième vague l'été pour les saisonniers. Le bilan est partagé avec les managers pour déployer des actions.

6) Quels outils / solutions mises en œuvre pour suivre l'expression des collaborateurs/managers et le suivi des requêtes ?

Depuis cette année (avril 2018) deux nouvelles questions ouvertes complètent l'enquête. « Racontez une expérience positive ou négative avec des clients, dont client interne pour services support ».

7) Quels indicateurs de mesure de l'impact de la satisfaction collaborateur sur la satisfaction client (et inversement) ?

Un indicateur type NPS est intégré sur la vague d'août 2018, premier indicateur pour faire le lien entre les deux parcours. Les fameux « touch point » sont identifiés au travers de l'analyse de 10 000 verbatims clients et collaborateurs, les irritants, mais aussi expérience inoubliable sont ainsi identifiés

8) Quel effectif ? Nombre de recrutements sur les 12 derniers mois ? Quel taux de turn-over ? Quel taux d'absentéisme ?

Base évolutive 840 etp (équivalent temps plein) sur année, un nombre de recrutement proche des 550 personnes, un absentéisme de 7900 journées hors congés payés ou un taux d'absence/ nb de jours travaillés théorique de 4.2%) base 2016.

GAZ de BORDEAUX

Parcours Client & Parcours Collaborateur « la Symétrie des attentions »

1) Quelle définition de l'importance du lien entre satisfaction client et satisfaction collaborateur ?

L'un ne peut se faire sans l'autre. L'importance de ce lien s'exprime notamment par l'Esprit de Service made in Bordeaux : une démarche élaborée par les équipes elles-mêmes et dont la réalisation d'une charte qui exprime les promesses et les engagements de Gaz de Bordeaux.

Ce sont les valeurs qui mobilisent, animent et sont incarnées par l'ensemble des collaborateurs dans leurs actions quotidiennes

2) Quelles valeurs (de l'entreprise / association / collectivité) mises en avant auprès des clients et collaborateurs ?

La force de notre entreprise est sa **taille humaine**. En mettant cette **proximité** à disposition de nos clients, nous les accompagnons avec **réactivité et souplesse**.

Une **agilité** qui fait aujourd'hui notre différence.

En s'appuyant sur ces valeurs et sur l'engagement de l'ensemble de nos équipes, notre entreprise construit, dans la durée, une relation client de qualité bâtie sur l'accueil, l'écoute et l'efficacité. L'objectif de notre démarche client est de faciliter le contact, d'apporter un conseil avisé et de préparer les solutions de demain.

3) Quelles attentes des collaborateurs ? Quels leviers pour les attirer, les impliquer et les conserver ?

Intégrer une entreprise à taille humaine : nous bénéficions d'un unique centre de décision et d'un Service Relation Client intégré.

Contribuer quotidiennement à cette qualité de service reconnue ; pour preuve, nous sommes le seul énergéticien certifié NF Service « Relation Client » depuis 5 ans.

Gaz de Bordeaux s'est toujours refusé de « mécaniser » sa relation clientèle. Pas de scripts, ni de scénario, nous assumons le choix de la responsabilisation et de l'autonomie en confiant aux conseillers les clés de la relation client.

Cette philosophie est possible grâce à l'expertise historique de l'entreprise qui se transmet de conseiller à conseiller, ainsi que par le faible turn-over. L'accompagnement du conseiller s'effectue par tutorat ou par les doubles écoutes ainsi que par la formation.

La performance individuelle et collective est monitorée par les procédures d'évaluation.

La mobilisation et l'implication sont renforcées par une gouvernance basée elle-même sur un management de proximité :

Les niveaux hiérarchiques sont réduits – jusqu'à quatre maximum - ce qui responsabilise les équipes et les rend plus autonomes.

=>Les circuits de prise de décision et de validation sont courts pour une meilleure réactivité et efficacité au quotidien

4) Quelle vision du parcours collaborateur ? Quelle approche managériale pour améliorer le parcours et la satisfaction collaborateur ?

Le parcours du collaborateur est défini et rythmé.

La formation initiale dure 1 mois et se décompose de 15 jours « théorie » et 15 jours de « pratique ». Il est complété à 18 mois par un passeport de formation « Esprit de Service » et en parallèle, chaque année, une moyenne de 20h de formation continue par conseiller est inscrite au plan de formation. Le maintien des connaissances est un enjeu managérial fort pour Gaz de Bordeaux.

5) Quelles actions réalisées ou prévues pour renforcer la satisfaction collaborateur ? Quelle répartition des rôles entre DRH et Managers ?

L'évolution des outils techniques est également en cours, en parallèle, avec le développement d'une interface dédiée aux conseillers et la mise en place d'un outil de gestion et de centralisation de tous les flux clients.

Dans le même esprit, un écran numérique a été installé sur le plateau afin d'y diffuser les temps forts du service, l'actualité de l'entreprise et de notre secteur d'activité.

Si nous nous efforçons de respecter la réglementation concernant les conditions de travail, nos actions nous permettent de les améliorer.

Pour exemple, le Service Relation Client et de son plateau de travail : L'environnement acoustique des conseillers clientèle, le nombre de M2 par collaborateur (8.5 M² pour un niveau d'exigence de 6 M²), le choix du mobilier et des équipements, montrent la volonté de Gaz de Bordeaux, d'offrir à tous ses collaborateurs un cadre de travail agréable.

- 78% des conseillers clientèle déclarent apprécier venir travailler à Gaz de Bordeaux.
- Le turn-over de nos effectifs est faible, et la moyenne d'ancienneté des collaborateurs est de 15 ans.

6) Quels outils / solutions mises en œuvre pour suivre l'expression des collaborateurs/managers et le suivi des requêtes ?

Un baromètre de satisfaction est réalisé chaque année sur l'ensemble des collaborateurs salariés et intérimaires. Il permet de mesurer les points de satisfaction et de travailler les axes d'amélioration pour l'année suivante.

Pour exemple, l'année dernière, les conseillers remontaient leurs besoins d'une meilleure fluidité de la circulation de l'information.

Des briefs managériaux hebdomadaires ont été mis en place afin de pouvoir répondre à ce besoin et une salle de réunion de rencontre a été créée.

7) Quels indicateurs de mesure de l'impact de la satisfaction collaborateur sur la satisfaction client (et inversement) ?

Les écoutes téléphoniques réalisées chaque mois (3 conversations par conseiller) permettent le suivi du lien entre satisfaction client et satisfaction collaborateur. Elles sont systématiquement analysées et débriefées.

En complément, une enquête client est réalisée chaque mois et permet de croiser les 2 analyses.

Prochainement, nos clients seront interrogés systématiquement à l'issue de chaque contact téléphonique.

8) Quel effectif ? Nombre de recrutements sur les 12 derniers mois ? Quel taux de turn-over ? Quel taux d'absentéisme ?

Le Service Relation Client de Gaz de Bordeaux c'est :

- 40 conseillers titulaires
- 18 intérimaires
- 4 recrutements au cours des 12 derniers mois pour accompagner une activité en fort développement

Pas de turnover et un taux d'absentéisme de 6%, en baisse constante sur ces 5 dernières années.

GT LOCATION



Parcours Client & Parcours Collaborateur « la Symétrie des attentions »

En guise de témoignage autour de cette question de la symétrie des attentions, Michel SARRAT propose les réponses qu'il avait apportées sur ce sujet auprès de l'Académie du service.

1) Qui êtes-vous ? (votre entreprise, votre parcours, vos fonctions actuelles) :

L'entreprise que je dirige, GT Location, intervient dans le secteur du transport routier de marchandises. Secteur réputé pour ses faibles marges, la concurrence y est rude et les contraintes réglementaires sont fortes. L'entreprise creuse sa différenciation stratégique en s'appuyant sur l'engagement de ses 1800 collaborateurs. Depuis 6 ans, nous réinventons notre entreprise et nous la transformons en profondeur grâce à la confiance et à l'intelligence collective.

2) Quel lien faites-vous entre les valeurs de votre entreprise et la Symétrie des attentions ?

Dans un métier de service tel que le nôtre, ce sont bien les équipiers GT Location qui, au quotidien, réalisent la prestation que nos clients nous confient. Seule une attention forte et durable de ces personnes permet d'apporter à nos clients la qualité et la fiabilité qu'ils attendent. C'est ce que nous exprimons dans notre ambition : Être l'entreprise de transport préférée de ses salariés et de ses clients à l'échelle internationale.

3) Quelle est l'action concrète que vous avez mise en place, celle dont vous êtes le plus fier, et qui prouve que vous avez installé la Symétrie des attentions dans votre entreprise ?

Dans le cadre de notre processus de Vision à 10 ans, nous avons choisi 4 axes stratégiques pour construire l'avenir de l'entreprise. L'un de ces 4 axes s'intitule « Innover avec nos clients ». Le processus repose sur une rencontre avec nos clients dans le but de faire émerger quelque chose de nouveau qui leur serait vraiment utile. L'originalité de la démarche repose sur le fait que ces rencontres sont menées, non pas par des personnes du service marketing, mais par des conducteurs routiers qui les ont préparées avec notre service innovation. La richesse des échanges et la pertinence des points qui ont émergé montrent que nous avons eu raison de sortir des sentiers battus. Ces rencontres débouchent sur des séances de créativité, animées par notre directeur de l'innovation, auxquelles participent plusieurs clients et des équipiers GT Location dont les conducteurs qui ont mené les entretiens. A l'issue d'une première série de rencontres, avec 3 de nos clients, nous préparons des expérimentations qui pourraient déboucher sur des innovations pouvant vraiment améliorer l'efficacité de nos clients.

4) Quelles difficultés rencontrez-vous dans la mise en œuvre de la Symétrie des attentions ; où sont les principaux obstacles ?

Aujourd'hui, la difficulté majeure que nous rencontrons est la pénurie de conducteurs routiers. Cela se traduit par des plannings de travail extrêmement difficiles à mettre en place et à tenir. Si bien que nous avons beaucoup de mal à déployer nos programmes d'actions qui ne sont pas directement en lien avec les dispositifs transports de nos clients. Nos clients, eux-mêmes, ayant leurs équipes sous tension ont du mal à dégager du temps pour ces travaux sur l'innovation alors qu'ils sont demandeurs.

5) Qu'avez-vous constaté comme bénéfiques à la mise en œuvre de la Symétrie des attentions ?

Le premier bénéfice est une très forte implication de nos équipiers à partir du moment où ils ont l'occasion de mieux comprendre les contraintes et les besoins de nos clients. Nous avons une culture du service au client qui est très développée depuis longtemps. Mais ce que nous mettons en œuvre depuis 6 ans qui vise à développer l'autonomie et la responsabilité de nos équipes sur le terrain permet à celles-ci de d'agir avec une plus grande intelligence opérationnelle. La prise de décision responsable se développe dans de multiples lieux de l'entreprise qui, ainsi, devient beaucoup plus agile.



UCPA

Parcours Client & Parcours Collaborateur « la Symétrie des attentions »

1) Quelle définition de l'importance du lien entre satisfaction client et satisfaction collaborateur ?

Dans le secteur du service le lien entre la satisfaction clients et la satisfaction collaborateur est fort car nous exerçons un métier ou la relation est importante.

Un moniteur convivial, souriant apportera plus de satisfaction à un client que l'inverse.

L'attention que l'on porte aux clients est la même portée aux collaborateurs.

2) Quelles valeurs (de l'entreprise / association / collectivité) mises en avant auprès des clients et collaborateurs ?

L'UCPA propose une pratique sportive non compétitive et des activités valorisant l'accomplissement personnel et l'esprit de solidarité. L'association place la personne humaine au centre de ses préoccupations. Elle vise le développement des relations par le sport.

Le projet de l'UCPA est accessible à tous et s'adresse au plus grand nombre. Il a pour but, à travers l'expérience sportive, de contribuer à l'épanouissement, l'autonomie et la solidarité des personnes.

3) Quelles attentes des collaborateurs ? Quels leviers pour les attirer, les impliquer et les conserver ?

55% de l'effectif total de l'UCPA ont moins de 26 ans. L'UCPA est une porte d'entrée pour les jeunes où l'on apprend un métier, où la prise d'initiative et les responsabilités sont très présentes. Nous désirons faciliter l'épanouissement professionnel de tous ceux qui travaillent pour l'UCPA d'où l'importance que nous attachons à la formation et au progrès de chacun, y compris dans les perspectives de reconversion.

4) Quelle vision du parcours collaborateur ? Quelle approche managériale pour améliorer le parcours et la satisfaction collaborateur ?

La vision du parcours collaborateur se découpe en 11 étapes définies. Chaque étape du parcours collaborateurs fait l'objet d'un objectif cible. Le manager direct accueille, accompagne et facilite l'intégration de ses collaborateurs. Il veille à un cadre de vie, que le bien-être au travail soit présent dans son équipe. L'objectif étant de transmettre une image de marque positive et d'assurer l'intégration des valeurs et de la culture de l'association. Cela se traduit également par une écoute positive et une disponibilité sur l'ensemble de sa présence.

5) Quelles actions réalisées ou prévues pour renforcer la satisfaction collaborateur ? Quelle répartition des rôles entre DRH et Managers ?

Au cours de l'année écoulée, l'UCPA a engagé l'élaboration de nouveau parcours de progression pour tous les collaborateurs. Cette démarche repose sur un des marqueurs du projet éducatif et sportif : l'envie de progresser. Chacun, quels que soient ses aspirations, son niveau et ses compétences peut progresser personnellement et contribuer à la progression du collectif.

Dans le cadre du plan stratégique 2016-2020, l'UCPA a identifié 5 compétences-clés qui sont au cœur du modèle managérial : l'autonomie, la collaboration, la créativité, le service et la responsabilité.

L'établissement d'une cartographie des emplois et des compétences, les revues du personnel conduites en 2016 et 2017, et la mise en place d'une commission paritaire de suivi des parcours professionnels ont conduit à l'élaboration de trois parcours de progression.

D'abord le parcours de progression managers vise à permettre aux collaborateurs à fort potentiel d'acquérir les compétences managériales pour progresser dans la prise de responsabilité. Ensuite, le parcours de progression éducateurs visant à renforcer les compétences relationnelles et pédagogiques. Enfin, le parcours de progression Experts développant les compétences et l'excellence des métiers (sécurité, nautisme, cuisine, responsable d'établissement)

Par ailleurs et plus opérationnellement, il existe de nombreuses initiatives permettant de renforcer le sentiment d'appartenance, de créer du lien avec les collaborateurs, de favoriser le décroisement entre les salariés.

Par exemples sur les centres recevant des élèves moniteurs, les salariés ont la possibilité de participer aux activités nautiques pendant leur temps de travail et après validation de leur manager afin de se retrouver en situation d'apprenant pour les élèves moniteurs en formation. Également de petite initiative comme les instants glace offerts aux collaborateurs lors des périodes de forte chaleur, la création d'une chorale pour le personnel des services centraux participent également à cette volonté de renforcer la satisfaction collaborateur.

6) Quels outils / solutions mises en œuvre pour suivre l'expression des collaborateurs/managers et le suivi des requêtes ?

Avant tout, le point de base est un état des lieux des collaborateurs sur leur niveau de satisfaction. Qu'ils soient saisonniers ou permanent, nous mesurons l'expression de leur besoin sur la qualité de vie au travail. Cette démarche reste encore à systématiser autour d'une enquête récurrente.

Les entretiens individuels sont également des moments permettant d'avoir le retour des collaborateurs pour récolter leur ressenti.

Nous travaillons également sur des axes d'amélioration autour de l'intégration du collaborateur comme facteur clés de succès de la prise de poste. Les managers directs prennent le temps de présenter au reste de l'équipe ses collaborateurs.

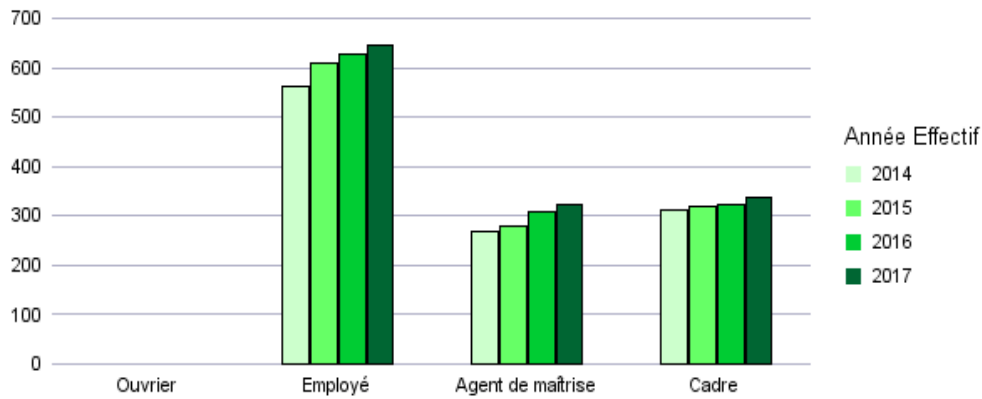
7) Quels indicateurs de mesure de l'impact de la satisfaction collaborateur sur la satisfaction client (et inversement) ?

Aujourd'hui à part des études ad-hoc type tracker-miroir, nous n'avons pas d'indicateurs permettant de mesurer la satisfaction des collaborateurs.

Toutefois, nous sommes capables de dire que si un centre à des moniteurs performants et une équipe de centre sympathique, les résultats de la mesure de la satisfaction client sur le centre seront jugées bons. Il existe une corrélation entre ces deux critères et la satisfaction des clients.

**8) Quel effectif ? Nombre de recrutements sur les 12 derniers mois ? Quel taux de turn-over ?
Quel taux d'absentéisme ?**

L'effectif du groupe UCPA au 31 décembre 2015 est de 2497 personnes.



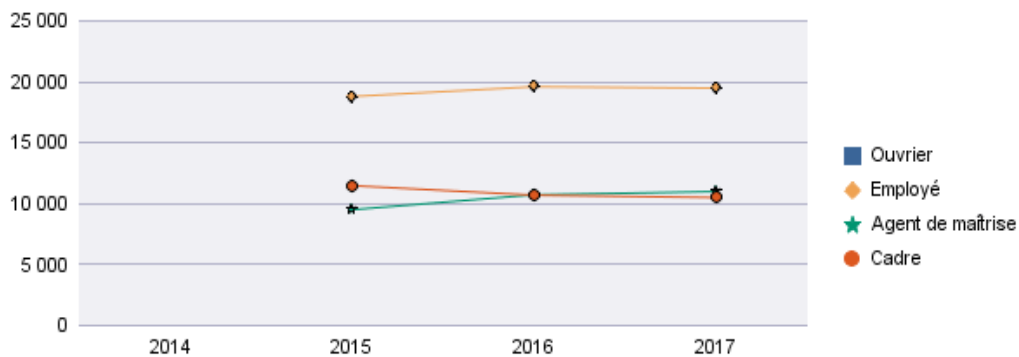
Le nombre d'embauche (CDI, CDD) sur l'année 2017 est de 19756 personnes



Le taux de turn over est de 17,41%

Le taux d'absentéisme est de :

Evolution de l'absentéisme par années et statut



Les contributeurs de l'atelier « Symétrie des Attentions »



Vincent Altinier - 1^{er}
Responsable événements UCPA Bombannes Chargé de mission Développement Durable UCPA Sport Access

<https://www.linkedin.com/in/vincent-altinier-8b389173/>



Guillaume Lambourg - 1^{er}
Responsable Organisation & Technologies au Crédit Agricole d'Aquitaine

<https://www.linkedin.com/in/guillaume-lambourg-32a0313/>



Thierry Bazerque - 2^e
Directeur-adjoint chez Région Nouvelle-Aquitaine

<https://www.linkedin.com/in/thierry-bazerque-31415535/>



Gerard MAILLET
Vice-président Le Club des Pilotes de Processus

<https://www.linkedin.com/in/gerard-maillet-b6331a4a/>



Isabelle BOINON - 2^e
Gérant et Consultant QUIETUD conseil&coaching

<https://www.linkedin.com/in/iboinon/>



Guillaume Plaisance - 2^e
Docteur contractuel en gestion à l'Université de Bordeaux - Expert & Administrateur de Recherches & Solidarités

<https://www.linkedin.com/in/gplaisance/>



Stéphane Dardelet - 2^e
Senior Manager at Sopra Steria Consulting

<https://www.linkedin.com/in/st%C3%A9phane-dardelet-4aa2231/>



Frederic Ponsignon - 2^e
Associate Professor of Operations and Quality Management at Kedge Business School

<https://www.linkedin.com/in/frederic-ponsignon-83042014/>



Fabio del Giudice - 1^{er}
Directeur des Opérations et Directeur de Business Unit

<https://www.linkedin.com/in/fabio-del-giudice/>



Hélène Rinn - 2^e
Amélioration Continue chez ADAM SAS

<https://www.linkedin.com/in/h%C3%A9l%C3%A8ne-rinn-96aa60131/>



Isabelle JAYMES-LAFITTE - 1^{er}
Responsable Qualité Sécurité Environnement

<https://www.linkedin.com/in/isabellejaymes-lafitte/>



Gregory Tota - 1^{er}
Business Dev & Teaching

<https://www.linkedin.com/in/gregory-t-2602823/>

Le Club des Pilotes de Processus

La présence digitale du C2P

Le C2P est présent via :

- Son site web (www.pilotesdeprocessus.org),
- Son blog (blog. pilotesdeprocessus.org – en-cours à partir www.transversus.fr),
- Sa plateforme communautaire (interactive-process.pilotesdeprocessus.org),
- Les plateformes digitales Wordpress, LinkedIn, MeetUp, Instagram, Twitter, etc.

Le pilotage du Club des Pilotes de Processus

- Le Président, Michel RAQUIN mraquin@club-pilotesdeprocessus.org, et le co-Président, Bernard DEBAUCHE bdebauche@club-pilotesdeprocessus.org,
- Les Vice-Présidents, Jean Philippe MASSERANN jphmasserann@club-pilotesdeprocessus.org et Gérard MAILLET gmaillet@club-pilotesdeprocessus.org,
- Le Conseil d'Administration

Les membres bienfaiteurs du Club des Pilotes de Processus



Annexe sur les organisations à but non lucratif

Penser la symétrie des attentions entre clients et collaborateurs n'est pas l'apanage du monde lucratif, bien au contraire. En effet, l'univers du non lucratif, communément appelé *Organisations à but non lucratif* (OBNL, ou NPO en anglais, pour *Non-Profit Organizations*), a la particularité d'avoir une multitude de *clients* comme de *collaborateurs*.

Comment définit-on les frontières entre les OBNL, les organisations publiques et les entreprises lucratives ?

Anheier a proposé à ce sujet une synthèse particulièrement complète à partir de laquelle des enseignements peuvent être tirés sur le comportement et les attentes des collaborateurs en fonction de leur structure d'appartenance.

Comparaison idéal-typique des OBNL, des organismes gouvernementaux et des entreprises				
	Entreprise commerciale	Organisme gouvernemental	OBNL au service de ses membres (association)	OBNL au service du public (prestataire de services)
<i>Fonction objective</i>	Maximisation du profit	Maximisation du bien-être social	Maximisation du profit des membres	Maximisation du profit du groupe de clients
<i>Résultat</i>	Biens privés	Biens publics, collectifs	Biens de club	Biens collectifs et privés
<i>Critère de distribution</i>	Echange	Equité	Solidarité	Solidarité
<i>Orientation externe</i>	Externe, sans distinction (clients)	Externe, sans distinction (public, citoyens)	Interne, différenciée (membres)	Externe, différenciée (groupes de clients ciblés)
<i>Buts</i>	Spécifiques, clairs	Complexes, ambigus	Complexes, diffus	Complexes, clairs
<i>Structure</i>	Formelle	Formelle	Informelle	Formelle
<i>Responsabilité, reddition des comptes et contrôle</i>	Propriétaires / Actionnaires	Les électeurs par l'intermédiaire des élus	Membres	Conseil
<i>Prise de décision</i>	Hiérarchique	Indirecte : démocratique Directe : hiérarchique	Démocratique	Hiérarchique
<i>Participants</i>	Quasi-volontaire (besoins économiques)	Automatique / Coercitif	Volontaire	Volontaire / Quasi-volontaire
<i>Motivation</i>	Matérielle	Intentionnelle	Solidaire	Solidaire / Intentionnelle
<i>Ressourcement</i>	Commercial	Coercitif (imposition)	Dons	Dons / Commercial
<i>Taille</i>	Importante	Importante	Petite	Moyenne

Source : Anheier, H. K. (2005), *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*, London: Routledge – Traduction : G. Plaisance

Outre les différences attendues (en termes de fonction, de résultat ou encore de modalités de prise de décision), cette analyse met en avant les différentes formes d'organisations à but non lucratif. Les biens qui résultent de l'organisation ne visent pas forcément les mêmes acteurs : pour les associations ou clubs, ces biens reviennent aux membres ; tandis que les structures prestataires de

services visent plutôt une *clientèle* (encore différente de celle des entreprises privées bien entendu). Ainsi, l'orientation de l'OBNL peut varier : le *client* final, dans le cas des clubs, est aussi le membre. La responsabilité et le contrôle, dans ce même cas, appartiennent aussi aux membres : seules les associations et clubs suivant ce modèle sont donc démocratiques.

Penser le parcours client prend donc une toute autre tournure dans les OBNL, qui doit tenir compte de leurs particularités en tant qu'institutions (la non-lucrativité) et en tant que secteur (l'économie sociale et solidaire, ou ESS). En outre, les collaborateurs sont de plusieurs types dans les OBNL : ils sont soit bénévoles (membres, adhérents, administrateurs, dirigeants, volontaires, etc.), soit salariés (directeurs, employés, etc.).

Les spécificités des OBNL selon les parties prenantes

Des collaborateurs multiples : une relation fondamentale

Les OBNL étant par nature incluses dans l'ESS, elles ne peuvent faire l'économie d'une politique RSO (Responsabilité Sociale des Organisations) développée⁷. En l'occurrence, les dirigeants sont particulièrement attachés à la satisfaction des salariés dans ce secteur⁸ (Du Bois et al., 2009).

En l'occurrence, les intérêts, souhaits et envies des différents collaborateurs sont souvent convergents. Par exemple, un excès de contrôle sur les gestionnaires et managers des OBNL cassera leur motivation intrinsèque, tout autant qu'une augmentation trop importante des salaires (dans la seule idée d'augmenter la performance organisationnelle) : au contraire, des candidats moins altruistes pourraient alors être tentés de rejoindre le non-lucratif, afin d'obtenir ces salaires plus attractifs⁹.

Tout autant que les gestionnaires et managers, les employés sont intrinsèquement motivés par leur emploi¹⁰ et rejettent ainsi tout excès de contrôle¹¹ et toute restriction de leur autonomie. Néanmoins, les employés des OBNL se distinguent des employés en général et de leurs responsables quant à leurs motivations :

- Les salariés sont attachés aux politiques de formation¹² ainsi qu'au prestige de l'organisation¹³.
- Mettre en phase les besoins des salariés avec les valeurs de l'OBNL (et réciproquement) favorise leur engagement¹⁴.
- Le turnover s'accroît si les changements organisationnels ne sont pas compris (ce qui est classique), mais surtout s'ils sont trop éloignés des valeurs de l'OBNL¹⁵.
- La satisfaction est positivement corrélée avec le contact avec les *clients* et les autres salariés¹⁶.

⁷ Lee, Y., Wilkins, V. M. (2011). More similarities or more differences? Comparing public and nonprofit managers job motivation. *Public Administration Review*, 71, 45–56.

⁸ Du Bois, C., Caers, R., Jegers, M., De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R. (2009). Agency conflicts between board and manager. A discrete choice experiment in Flemish nonprofit schools. *Nonprofit Management & Leadership*, 20, 165–183.

⁹ Jobome, G. O. (2006). Management pay, governance and performance: The case of large UK nonprofits. *Financial Accountability & Management*, 22, 331–358.

¹⁰ Narcy, M. (2011). Would nonprofit workers accept to earn less? Evidence from France. *Applied Economics*, 43, 313–326

¹¹ Lanfranchi, J., Narcy, M., Laruem, M. (2010). Shedding new light on intrinsic motivation to work: Evidence from a discrete choice experiment. *Kyklos*, 63, 75–93.

¹² Paralis, S. K. (2011). Organizational changes and job satisfaction among support staff. *Journal of Social Service Research*, 37, 197–216.

¹³ Carmeli, A., Freund, A. (2009). Linking perceived external prestige and intentions to leave the organization: The mediating role of job satisfaction and affective commitment. *Journal of Social Service Research*, 35, 236–250.

¹⁴ De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Jegers, M. (2011). A cross-sector comparison of motivation-related concepts in for-profit and not-for-profit service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40, 296–317.

¹⁵ Becker, K., Antuar, N., Everett, C. (2011). Implementing an employee performance management system in a nonprofit organization. *Nonprofit Management & Leadership*, 21, 255–271.

Dans les OBNL, s'ajoute un troisième type de collaborateurs, que sont les bénévoles, particulièrement sensibles à l'organisation et au contexte. Ainsi, une bonne organisation (la *bonne gestion*) est indispensable, sans qu'elle ne se convertisse en *managérialisme*¹⁷ qui les démotiverait. Surtout, la relation avec les salariés peut conditionner à la fois l'intensité de leur engagement et leur volonté de rester au sein de la structure¹⁸; et ce réciproquement : des salariés qui ont une vision négative de leurs relations avec les bénévoles sont moins engagés.

En clair, les attentes et espérances des collaborateurs dans les OBNL sont proches de celles des employés et gestionnaires du privé lucratif, mais leurs exigences sont encore plus élevées et plus complexes. Le sacrifice salarial est compensé par des motivations altruistes et un environnement relationnel positif, et l'implication affective et personnelle est contrebalancée par un haut niveau d'exigence en termes de responsabilité sociale et de défense des valeurs.

Une multiplicité de clients, qui sont parfois des parties prenantes internes

La particularité des OBNL est de généralement assimiler la satisfaction des bénéficiaires ou des clients à la performance, même si ce raisonnement est bien entendu trop restrictif. Pour cela, il semblerait pertinent de les associer à la gouvernance. Or, une telle démarche est souvent écartée en interne par manque de ressources¹⁹ et en externe du fait de l'opposition de certaines parties prenantes²⁰.

Les OBNL multiplient à ce titre les paradoxes : elles doivent associer les bénéficiaires et clients, dans le respect des principes démocratiques, mais les freins sont puissants ; salariés et bénévoles, bien qu'unis par la même cause, sont souvent en conflit ; etc. Un autre de ces paradoxes concerne l'influence des bénéficiaires et des clients.

En effet, leur participation au processus global de l'OBNL entraîne « une efficacité accrue des services fournis, une réalisation facilitée des objectifs organisationnels, une légitimité accrue, une amélioration de l'engagement affectif parmi les membres du conseil, un sentiment d'utilité, l'apprentissage de nouvelles choses, un capital social accru (des bénéficiaires impliqués dans le développement des politiques), l'amélioration de la qualité des services (les bénéficiaires en tant que groupe de parties prenantes) »²¹.

Pourtant, dans certains cas, une orientation *clients* (ou *bénéficiaires*) s'est révélée négative pour la performance organisationnelle ; notamment dans le cas où ceux-ci n'ont pas les capacités (compétences, temps, ressources diverses) pour porter un jugement et une évaluation complète, objective et pertinente sur l'action, la politique et le résultat de l'OBNL. Tout dépend également du secteur en question, et de la place de l'innovation (sociale ou technologique) dans l'organisation. Ainsi, paradoxalement, une orientation *clients* peut enliser la structure si les ressources dédiées ne

¹⁶ Borzaga, C., Tortia, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35, 225–247.

¹⁷ Hoarau C., Lavielle J.-L. (2008), *La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion*. ERES, « Sociologie économique »

¹⁸ Studer, S., von Schnurbein, G. (2012). Organizational factors affecting volunteers: A literature review on volunteer coordination. *Voluntas*, Published online 16 March 2012.

¹⁹ Wellens, L., Jegers, M. (2014), Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach, *European Management Journal*, 32, 223–243

²⁰ Dom, L., Verhoeven, J. C. (2006). Partnership and conflict between parents and schools: How are schools reacting to the new participation law in Flanders (Belgium)? *Journal of Education Policy*, 21, 567–597.

²¹ Wellens L., Jegers M. (2014), *Op. Cit.*, traduction : G. Plaisance

permettent pas de « mieux » redistribuer les autres ressources aux clients ou aux bénéficiaires. Or « mieux redistribuer » n'est pas clair dans le non-lucratif, l'efficacité étant une construction sociale²².

Enfin, lorsque les clients sont les membres adhérents, autrement dit ceux qui votent et donnent mandat aux dirigeants pour agir en leurs noms, rentrent en considération de nouveaux jeux de pouvoirs liés à la compétition démocratique.

Ainsi, la stricte application des souhaits des membres dans le cadre d'une stratégie orientée clients ou bénéficiaires peut conduire à un repli de l'organisation sur elle-même, alors même que la vocation de l'économie sociale et solidaire est l'intégration dans un écosystème global et la capacité à produire un impact social positif au-delà des frontières de l'organisation.

Quelles leçons tirer des OBNL ?

La gouvernance comme la gestion des OBNL sont emplies de paradoxes. Les difficultés rencontrées dans ce secteur comme les innovations qu'il propose peuvent se révéler pertinentes pour le monde lucratif.

D'abord, la multiplicité des collaborateurs en OBNL n'est pas sans rappeler celle des entreprises qui mêlent des métiers aux cultures différentes (ingénieurs, commerciaux, fonctions supports, etc.). La seule *impression* ou *perception* d'une relation négative peut avoir un impact sur l'implication du salarié. Ainsi, au-delà de l'atmosphère objective et réelle, le parcours collaborateur doit se concevoir de manière subjective et perçue.

Ensuite, les collaborateurs dans le monde non-lucratif insistent sur des motivations moins matérielles : prestige de l'organisation, omniprésence des valeurs, compréhension du changement et cohérence de la stratégie, etc. En cela, il y a convergence des intérêts des collaborateurs et des clients / bénéficiaires, qui ont besoin de la même clarté en termes de valeurs. Il s'agit bien là de l'objectif de la RSO, et plus globalement de la communication extra-financière, notamment quant au *reporting* intégré en tant que vecteur de confiance.

Cette convergence d'intérêts, ici appelée symétrie des attentions, prend d'autant plus sens au filtre des théories d'Herzberg²³. En effet, la motivation peut être corrélée avec le lien client sur trois aspects :

- L'accomplissement : d'après Robert Misrahi²⁴, l'accomplissement passe par la fondation de l'être (c'est-à-dire par la conscience ; or dans notre cas la conscience de la contribution à une forme de valeur ajoutée pour le client peut y contribuer) et par l'action (afin de matérialiser la volonté) ;
- La reconnaissance : dans le cas où il existerait un contact (direct ou indirect) avec le client ;
- Le travail proprement dit : dans le cas où l'utilité du produit ou du service est perçue tant par le client que par le salarié.

Enfin, les OBNL permettent de souligner la nécessaire complexité de la stratégie : il est crucial pour une entreprise de satisfaire ses clients, mais l'orientation doit être globale. Autrement dit, l'organisation ne peut que se tourner vers l'ensemble des parties prenantes, internes et externes.

²² Herman, R. D., Renz, D. O. (2008). Advancing nonprofit organizational effectiveness, research and theory, nine theses. *Nonprofit Management & Leadership*, 18, 399–415.

²³ Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B. (1959), *The Motivation to Work*. John Wiley. New York.

²⁴ Misrahi, R. (2016), *Les Voies de l'accomplissement, Itinéraire pour l'existence dans la littérature et la philosophie*, Les Belles Lettres