

## Le client final, puissant levier de transformation de la GRH

Par Gilles Verrier,  
Directeur général d'Identité RH et Professeur à Sciences Po



Toutes les entreprises sans exception ont développé un discours fort sur la satisfaction du client. Pour autant, cette expression renvoie selon les cas à des pratiques effectives de qualité radicalement différentes. Différentes à travers ce que les clients eux-mêmes en vivent au quotidien. Différentes également quant à la conception du client que l'entreprise anime auprès de ses collaborateurs.

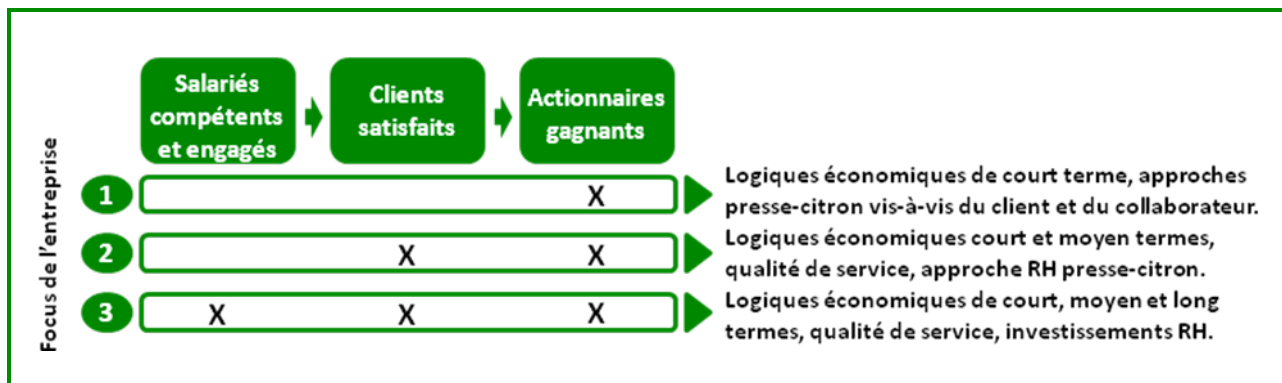
Etre centré sur la satisfaction client, faire passer sa fidélisation avant le gain commercial immédiat est pourtant un levier extraordinaire. Quand, dans un secteur donné, une entreprise fait au quotidien la différence avec ses concurrents sur la qualité du service au client, elle en tire des bénéfices durables. Ainsi Pacifica, unique entreprise du secteur de l'assurance dommages à avoir un taux de satisfaction des clients sinistrés supérieur à 90%, est également la seule à connaître des taux de croissance à deux chiffres.

Pour nous, en RH, le client final est d'abord un levier extraordinaire pour transformer la gestion des hommes. Cette voie est efficace

pour traiter plusieurs dérives :

- L'entreprise conflictuelle, dans laquelle les représentations mentales du corps social sont basées sur des antagonismes. L'introduction du client final comme acteur majeur permet de transformer le climat social.
- L'entreprise lourde, centrée sur ses processus et techniques internes. L'introduction du client final comme acteur majeur permet de la « débureaucratiser. »
- L'entreprise politique, centrée sur ses enjeux de pouvoirs et de territoires. L'introduction du client final comme acteur majeur permet de réorienter ses modes de fonctionnement.

Attention, il ne s'agit pas ici d'instrumentaliser le client pour ajouter de la pression sur les salariés. Mais de travailler avec les collaborateurs à transformer la relation de l'entreprise avec ses clients. En partageant un objectif commun, la satisfaction du client, qui donnera du sens à l'activité de chacun, permettra de mobiliser les énergies et de développer les coopérations internes. Puis en définissant avec eux les modalités concrètes pour progresser. .../



/... Deux axes doivent alors être travaillés en parallèle :

- Le premier concerne la transformation de la culture et des comportements. Il s'agit de rendre le client final visible pour tous, de mettre en évidence l'impact client de chaque action ou projet, d'utiliser systématiquement les feedbacks des clients pour progresser. C'est ainsi que des entreprises comme Europcar ou The Phone House ont fortement développé cette culture client dans la dernière période en mobilisant leurs collaborateurs pour interroger les clients sur la qualité du service apportée, avec la démarche « *Net Promoter Score*. » Ou que Décathlon a transformé ses approches RH en intégrant dans la DRH un magasin laboratoire.
- Le second axe porte sur la structure. L'entreprise est-elle organisée en fonction de ses logiques internes ou de l'intérêt du client ? Celui qui entre chez Fauchon, place de la Madeleine à Paris, doit faire trois fois la queue : pour le salé, pour le sucré et pour la caisse. L'entreprise est en effet

organisée en fonction de ses métiers, et non des flux clients. A contrario, une compagnie aérienne comme Southwest Airlines considère depuis plus de 10 ans que la dichotomie classique entre personnel au sol et personnel navigant n'a de légitimité qu'en interne. Elle s'est réorganisée pour mettre face aux clients d'un vol donné une seule et même équipe, de l'enregistrement jusqu'à la sortie de l'avion.

Un chantier de ce type suppose que l'entreprise soit prête à des remises en cause radicales. Ainsi, les feedbacks des salariés de la SNCF sur les actions à impulser pour améliorer la qualité du service client ont-ils conduit à revisiter la politique commerciale. Développer l'orientation clients des agents supposait bien sûr que les politiques de l'entreprise soient elles aussi orientées clients.

Cette approche permet de fait de sortir des logiques antagonistes dont nous avons hérité et de réconcilier enfin les intérêts des trois acteurs majeurs de l'entreprise que sont le collaborateur, le client et l'actionnaire. Elle donne du sens au fonctionnement de l'entreprise. Elle génère de la coopération, enjeu majeur dans la période actuelle.

### Un projet accompagné par Identité RH : le développement de l'orientation client chez



- Le besoin de l'entreprise : l'usine historique de la « Biscuiterie Nantaise » connaît régulièrement des mouvements sociaux importants qui handicapent l'entreprise. Les représentations mentales des salariés sont structurées par l'antagonisme supposé entre leurs intérêts et ceux de l'actionnaire, représenté par la hiérarchie. BN (United Biscuits France) veut construire un climat social apaisé.
- La démarche mise en œuvre : de multiples initiatives visant à faire du client un acteur concret et visible sont organisées pour les salariés du site : rencontres avec des responsables d'hypermarchés, échanges avec des groupes de consommateurs, visites des lieux de vente, présentation des résultats des études clients, etc. Puis des groupes de travail sont mis en place pour produire les plans d'amélioration du service clients et définir les indicateurs à suivre, avec une animation régulière.
- Les résultats concrets : la satisfaction du client est devenue un thème partagé par tous. La tonalité du dialogue social est beaucoup moins tendue. Les résultats de la dernière enquête de climat social confirment que l'évolution est profonde, avec une transformation des représentations des acteurs.

**Identité RH est un cabinet de conseil en ressources humaines créé et dirigé par Gilles Verrier, ancien DRH des Laboratoires Fabre et du Groupe Décathlon. En parallèle de son activité de conseil, il est Professeur à Sciences Po, où il codirige l'Executive Master Ressources Humaines.**

DECEMBRE 2011