



La Lettre

Octobre 2015

RÉVOLUTION CLIENT ET REVOLUTION COLLABORATEUR

par **Gilles Verrier**, Directeur Général d'Identité RH, professeur associé à Sciences Po
et **Nicolas Bourgeois**, Directeur Associé d'Identité RH, chargé de cours à HEC

Le site internet Glassdoor est aux RH ce que TripAdvisor est à la restauration. Il permet aux salariés de donner leur avis sur la réalité vécue dans leur entreprise. S'y retrouvent toute la puissance et les faiblesses de l'économie 2.0 : une base de données énorme, des commentaires d'un intérêt et d'une véracité discutables. Pour autant, un outil de ce type accélère le mouvement lancé depuis plusieurs années : entre les valeurs et principes affichés vis-à-vis de leurs clients et ce que leurs collaborateurs vivent en interne, les entreprises se doivent d'être cohérentes. Les deux interfaces sont de plus en plus connectées.

Des transformations parallèles

Les rapports que l'entreprise développe avec ses clients connaissent une profonde mutation, tout comme ceux qu'elle entretient avec ses collaborateurs :

- * La proximité est réinventée : elle n'est plus seulement physique, mais revue à l'aune du digital.
- * La relation tend à être plus personnalisée. Elle est construite sur la confiance a priori.
- * Les rapports sont plus « adultes », basés sur la responsabilité, avec un rééquilibrage des pouvoirs des acteurs respectifs, ainsi que sur la reconnaissance.
- * Les modalités de ces interfaces sont retravaillées par certaines entreprises en pointe, même si les résistances sont nombreuses et les avancées irrégulières.
- * De nouveaux modèles émergent, sont testés, font l'objet de débats.

Certes les réalités anciennes coexistent avec ces modalités émergentes. Mais au global, ce sont des transformations radicales du travail et de la consommation qui émergent : l'enjeu n'est plus seulement la satisfaction du collaborateur et celle du client, mais plus profondément leur engagement

durable. D'autant que du fait des évolutions démographiques, la rareté des ressources qualifiées se renforce. Et que du fait des évolutions du monde concurrentiel, le client lui aussi est désormais une ressource rare.

Des travaux de recherche et des réalisations d'entreprise sont nombreux en la matière. Mais aujourd'hui, ces deux « mouvements » sont pour l'essentiel travaillés indépendamment l'un de l'autre, ceci pour deux raisons : ils ne renvoient pas aux mêmes domaines de recherche et ils ne sont pas portés au sein de l'entreprise par les mêmes acteurs.

Une nouvelle dynamique

Pourtant, les rôles respectifs du client, du collaborateur et de l'entreprise sont de plus en plus mouvants. L'agence de publicité I-Care a ainsi remplacé ses créatifs par des Community Managers qui font émerger des réseaux qu'ils animent les réponses les plus innovantes aux besoins de leurs clients. La diffusion des démarches agiles et autres FabLab positionnent le client au centre des processus internes de conception et d'innovation et favorisent le rapprochement des logiques internes et externes. Le mouvement d'uberisation de l'économie initie une autre dynamique, porteuse d'évolutions profondes du rapport au travail. Il renforce cette porosité croissante des « rôles » respectifs du client et du collaborateur, rendue possible et accélérée par les technologies et les médias sociaux.

Passer à l'offensive

Les réponses RH à construire par l'entreprise lui sont propres. Et pour créer de la valeur, tout projet RH doit être abordé à partir de la stratégie spécifique de l'entreprise. De la même façon, ce qui se transforme aujourd'hui en profondeur dans sa relation au client doit être pris en compte.

Tout simplement parce que ce qui joue aujourd'hui, c'est effectivement une véritable révolution dans les rapports humains, et, partant, une véritable révolution du travail. Traiter les projets RH comme ils étaient traités il y a 5 ou 10 ans, c'est ne pas comprendre qu'une telle révolution est en marche. Et donc se condamner à appartenir au monde ancien et à décliner avec lui.

Entreprise libérée, digital, environnements de travail, etc. Nous sommes régulièrement sollicités sur ces thèmes émergents. Or aucun de ces sujets ne peut être traité efficacement et en profondeur si n'est pas revisitée en premier lieu la relation du collaborateur avec les autres acteurs en interface (autres acteurs internes, mais aussi clients), et donc le cadre organisationnel de l'entreprise au sens large. C'est là que se jouent les révolutions évoquées. Et c'est donc là que doit se situer le centre de gravité via lequel chacun de ces projets est abordé.

Les pistes pour gagner en cohérence

Les déterminants de la révolution client et la révolution collaborateur renvoient à un impératif de cohérence. C'est la condition nécessaire pour mobiliser les leviers adéquats de la transformation.

Les parallèles identifiés entre ces deux révolutions permettent de faire émerger cinq types de projets

qui peuvent être menés par l'entreprise pour traiter ces enjeux :

1. Définir une « Employee Value Proposition » alignée sur sa « Customer Value Proposition. »
2. Formaliser et mettre en place une organisation orientée client. Transformer l'entreprise bureaucratique, endogène, organisée en silos, en y développant la visibilité du client.
3. Travailler « l'expérience collaborateur » en cohérence avec « l'expérience client. » Transformer les comportements et attitudes dans le sens de la coopération et du service, dans une logique de « symétrie des attentions ».
4. Mener des projets autour de la réinvention de la proximité avec le digital : télétravail, flex offices, etc.
5. Lancer tout projet de transformation en renforçant la porosité des frontières entre collaborateur et client. Travailler le rôle d'ambassadeur et de promoteur de l'entreprise que peut avoir le collaborateur.

Évoquer la confiance réciproque, promouvoir l'autonomie, responsabiliser les parties : autant de moyens de réconcilier les intérêts des deux acteurs que sont le collaborateur et le client, en travaillant en miroir la satisfaction et l'engagement durable des deux.

Identité RH en actions : transformer relation client et relation collaborateur chez BNP PARIBAS

- * **Le besoin** : le modèle relationnel descendant centré sur l'application des procédures ne permet plus de répondre aux attentes qui émergent chez les clients de la banque. La Banque de Détail de BNP Paribas en France a entrepris une transformation d'envergure de son mode de management pour pouvoir rendre un service de haut niveau et plus personnalisé à ses clients, dans le cadre d'une relation plus collaborative et durable.
- * **La démarche** : sortir de l'ancien modèle supposait de redonner des marges de manœuvre aux équipes sur leur activité commerciale. Dans chaque agence, l'équipe a établi son diagnostic sur le contexte local, puis a bâti son projet client, en toute autonomie, sans contrôle et sans reporting, avec un management basé sur l'écoute et le collaboratif.
- * **Les résultats** : l'accueil de la démarche par les équipes a été enthousiaste, de même que celui des clients sur les premières concrétisations. Le chantier est encore très récent, mais un indicateur est parlant : les incivilités ont été réduites de 10% en trois mois.

Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.