



Esprit de Service

... le sourire en plus...

Xavier Querat-Hement, président Esprit de Service France, ancien directeur Qualité du groupe La Poste

L'attractivité des pays, la compétitivité et la survie des organisations modernes dépendent de la qualité de la prestation, du juste prix, de l'excellence de la relation, de l'innovation permanente. Et aussi de la recommandation des clients, des citoyens, et des visiteurs étrangers, de l'attitude et de l'engagement de chaque maillon de la chaîne du service, de la prise en compte des externalités de l'activité. Mais comment susciter l'enchantement des clients ? L'implication des collaborateurs ? Pourquoi l'attention au client, à l'utilisateur, au patient devient-elle cruciale ? Pourquoi les formations aux soft skills se multiplient ? L'approche est en effet systémique, toutes les dimensions sont clés pour atteindre cette excellence : le customer centric, la fluidité des mécanismes de l'entreprise, l'implication des collaborateurs, le style managérial, dans une stratégie (la "raison d'être") qui doit être déterminée, cohérente, comprise, appropriée. L'exemplarité du Comex et des managers est en ce sens essentielle dans ce monde de communication plus ou moins maîtrisée.

Un mouvement de fond, qui concerne toutes les organisations, privées et publiques, est désormais enclenché puisque dans une économie servicielle, c'est précisément l'expérience vécue qui fait la valeur. Les transformations récentes de certaines entreprises, par exemple de La Poste, ont été, sous certains aspects, exemplaires de ce nouvel Esprit de Service.

Qu'est-ce que l'Esprit de Service ?

Espirit de Service, c'est une conviction profonde diffusée par des livres¹, un blog² et une association. Cette dernière, *Esprit de Service France*, est née consécutivement aux travaux menés pour la transformation des services des bureaux de poste. Elle s'est trouvée enrichie par les questions que toutes les entreprises se posent aujourd'hui sur les meilleurs chemins à suivre pour se transformer. Elle rassemble une communauté de pratiques entre pairs, qui, dans ce lieu ouvert, vont échanger, travailler, poser des bases, cocréer, codévelopper, se challenger. Elle est à la fois écosystème et plateforme.

Au cœur de l'association *Esprit de Service France*, il y a également une volonté d'intérêt général qui pourrait se formuler ainsi : "Si chacun s'améliore, le pays tout entier va s'améliorer", en perception, en qualité du service, d'accueil, de sourire. Autant d'enjeux essentiels qui reflètent les reproches des étrangers quand ils découvrent notre pays. Un des enjeux à venir est : *Réussir Paris 2024 !* Les organisations, en œuvrant ensemble au sein de l'association, travaillent ainsi sur des parcours et des expériences communes et visent à améliorer l'expérience d'un supporter, d'un touriste, d'un homme d'affaires venant en France à cette occasion.

La création de *Esprit de Service France* date de décembre 2014, sa 10^e Convention s'est tenue le 9 octobre au CNOSF (excellence sportive/excellence dans l'entreprise !), ce qui prouve qu'il y a toujours de l'envie, de l'énergie, du partage, une raison d'être. Il y a des membres qui se renouvellent, il y a des piliers comme l'Institut Bocuse, La Poste, Air France, Fraikin, McDonald's, AXA, GRDF, Transdev, etc.

Esprit de Service : des valeurs, une approche, une méthode

Esprit de Service se fonde sur trois concepts de base (voir Figure 1). Le premier, c'est que **l'humain** (le client, le collaborateur, les parties prenantes, l'environnement) est au centre de la démarche : confiance, respect, bienveillance, *care*, ouverture à l'autre, relation, apprenance, intérêt à agir, "Co" (collaboration, coopération, cocréation, etc.), *open innovation*, externalités positives.



Figure 1 : Les trois concepts de base d'Esprit de Service.

1. Lire par exemple, *Esprit de Service : passer du marketing au management de l'expérience client*, Lexitis, 2014, ou *L'Esprit de Service : manager la transformation ou disparaître*, Eyrolles, 2016, commenté dans ce n°.

2. <http://espritdeservicefrance.fr/>



Le second – qui a été coconstruit par près de 200 personnes venues d'horizons différents – consiste à dire qu'il y a trois niveaux d'excellence :

- **L'excellence opérationnelle.** "Faire bien du premier coup, au moindre coût", avec tous ces outils : la certification, les indicateurs de qualité réalisée, les processus, le *Lean Management*, etc. Mais dans une économie qui devient servicielle, Esprit de Service a la conviction que cette excellence opérationnelle est devenue le minimum. C'est la condition nécessaire. Mais pour être choisi, il faut faire vivre aux clients, en plus de la prestation attendue, une belle expérience ! Et pour cela travailler l'excellence de la relation, du petit plus qui fait la différence, dont on se souvient le soir lorsque l'on raconte sa journée.
- **L'excellence relationnelle.** Elle s'appuie sur ce socle intangible. Pour réussir une expérience client, c'est-à-dire réussir la multitude des moments de vérité, sur différents canaux, il faut que les collaborateurs soient mis en situation de le faire, qu'ils aient les outils, la formation, et un manager qui soit en soutien, à leur service. Qu'ils aient le droit et les possibilités d'être agiles, réactifs, proactifs.
- **L'excellence managériale.** Elle est clé pour obtenir l'excellence relationnelle, non seulement avec les clients mais aussi entre les équipes (et au sein des équipes) qui coproduisent le service. Il faut un manager qui soutienne l'équipe, un coach, exigeant et bienveillant, sur le terrain, au contact et qui ne se limite pas à faire du reporting, selon une hiérarchie verticale, enfermé dans son bureau ou avec ses pairs.

En synthèse, les entreprises françaises possèdent en général aujourd'hui et maîtrisent relativement bien les outils de l'excellence opérationnelle. Il faut bien sûr les garder, c'est le socle, mais, dans une économie de service, il faut rajouter l'enjeu du comportemental, de l'envie, de l'implication, du sourire, de la qualité de la relation, de l'agilité. Il faut donc un vrai engagement de chaque membre de l'organisation. Or justement, les études montrent que dans beaucoup d'entreprises, il y a des problématiques de désengagement. Voilà pourquoi, on interroge autant le rôle des managers, alors même que les attentes à leur égard ont changé : on ne les attend plus sur la diffusion de l'information, que l'on peut avoir par ailleurs, sur une posture de contrôle et de pouvoir, mais sur la mise en place d'un climat de confiance, de fluidité et de soutien au quotidien.

Le troisième concept est la nécessité de donner aux entreprises et organisations des repères opérationnels sur la route du changement. Aussi, pour travailler ces trois niveaux, particulièrement les niveaux 2 et 3, les membres de l'association ont cocréé une carte, une grille, un "modèle" où il y a 12 "cases" sur lesquelles on dit : pour réussir une transformation, il faut d'une manière ou d'une autre regarder comment on fonctionne par rapport à ces 12 critères (voir Figure 2). Quelle est notre priorité ? Quel est notre degré de maturité ? Quelles sont les premières actions à lancer ? Quels KPI retenir ?

Cette grille s'applique autant à toute l'entreprise qu'à une expérience client stratégique. Avec Afnor Certification, nous venons d'élaborer un *Label d'excellence* pour reconnaître l'engagement et les progrès de l'entreprise. Et une *Palme Esprit de Service* est remise chaque année devant les acteurs de la profession pour valoriser les équipes.

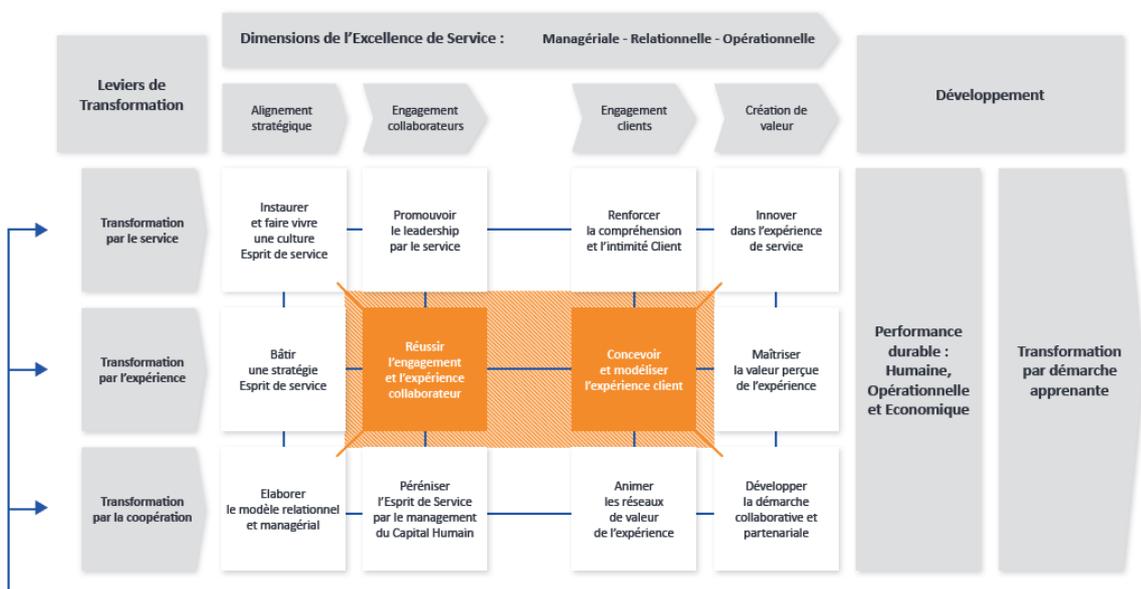


Figure 2 : La grille Esprit de Service.

Des outils pour l'excellence relationnelle

L'excellence relationnelle concerne le comportemental, les attitudes, les *soft skills*, l'intelligence émotionnelle, le managérial. Il est donc moins évident de présenter des outils universels, comme nous en disposons pour l'excellence opérationnelle ou pour le pilote de processus.

Mais il en existe ! Récemment de nombreux outils sont apparus, relativement pertinents comme ceux du *design thinking*. Les plus utilisés aujourd'hui sont de cet ordre : modélisation des parcours clients, des moments de vérité (le sinistre pour l'assureur), définition de *personae*, analyse des réclamations, des remontées des dysfonctionnements internes, des irritants (ce que les acteurs au quotidien ressentent, ce qu'ils ont dit à de multiples reprises à leur chef, sans que rien ne change, et qui provoque leur désengagement), et suivi et engagement du Comex pour leur résolution.

Ils viennent enrichir les outils de la relation client, robustes et à nouveau innovants grâce aux capteurs et aux puissants moyens d'analyse de la *data*, de tout ce qui va mesurer la perception, la satisfaction, l'usage. On pense naturellement au NPS (*Net Promoter Score*³), au CES (*Customer Effort Score*⁴), aux avis clients sur les sites. Tous ces outils de mesure vont aider à savoir si finalement, en plus d'offrir une belle expérience opérationnelle, mon service est perçu comme simple, comme anticipant les besoins, comme disponible 24/24, personnalisé, facilement accessible, quel que soit le canal, avec des acteurs allant vers le client avec le sourire. Ces outils permettent de qualifier la qualité de la relation.

Et ces outils servent d'exemple à ce qu'il convient de faire *en interne* (parcours collaborateurs, moment de vérité managérial, qualité de la vie au travail, indicateurs sur la réalité de l'écoute, de la considération et de

3. Le *Net Promoter Score* mesure la satisfaction client.

4. Indicateur qui mesure l'expérience client.



la reconnaissance, marque employeur) et avec les *parties prenantes* (qualité des sous-traitants, externalités environnementales, etc).

Le client est clé, le collaborateur aussi, tout cela amène à plus de transparence interne. On peut aboutir à des systèmes aussi symétriques que ceux illustrés dans le livre célèbre de Vineet Nayar⁵. On a besoin de cette authenticité pour améliorer la transversalité, pour faire coopérer tous les acteurs à la qualité des services, dans un projet commun, partagé, assumé.

Culturellement, quelles sont les chances que ça marche en France ? Y a-t-il des acteurs qui veulent aller maintenant plus loin dans cette "transversalité transparente" ?



Les grands gourous de l'entreprise libérée⁶ citent toujours les mêmes entreprises⁷, globalement assez atypiques. Tout le monde s'est mis à faire des *open spaces*, des salles de baby-foot, des espaces de convivialité, qui sont l'écume des choses. Si on observe la réalité, les salariés y vont peu. Le travail reste toujours à faire, les urgences client, la pression n'ont pas disparu, ni le chef et ses humeurs et il

faut régulièrement rendre compte de son activité. Et ce n'est pas parce que les équipes travaillent en *open space* qu'elles parlent davantage avec les équipes de l'étage du dessous. Néanmoins, on peut s'inspirer de cette philosophie, de ces démarches, essayer de les adapter à ses propres valeurs, à sa propre organisation, à ses équipes.

En effet, si tout cela a permis de faire passer le message que l'entreprise est plus forte, plus agile, plus efficace, parce qu'elle s'appuie sur les bonnes idées, incite les services à collaborer et les équipes à cocréer, qu'elle va rapprocher les services de production et les clients, que le manager doit être en soutien, que l'agilité passe par la confiance, tout cela est bénéfique. Il n'est pas possible d'aller dans un monde de transversalité complète. Mais, avec les nouveaux outils collaboratifs, les collaborateurs comprennent mieux le travail, les contraintes, les enjeux des uns et des autres, comment chacun contribue à la satisfaction du client final, et ce n'est pas si mal.

Par exemple, à La Poste, nous avons analysé l'expérience client pour obtenir un crédit immobilier. Nous avons observé le processus. En faisant l'exercice sur le parcours client, comme un client, les moments de vérité, on a réussi à montrer qu'il concernait le service juridique, le service informatique, la comptabilité, alors que chacun pensait que la satisfaction client ne dépendait que des commerciaux. Le personnel de ces services joue un rôle dans le bon déroulé de ce parcours, dans la réussite des moments de vérité. Si je suis le conseiller immobilier face au client, et qu'au moment de remplir une fiche, un écran, la personne de l'informatique n'a pas fait son travail, je ne vais pas pouvoir faire vivre au client une belle expérience.

5. *Les employés d'abord, les clients ensuite*, Diatéino, 2011, voir également la fiche de lecture dans *Transversus* n° 7.

6. Sur ce sujet, lire "L'autonomie et l'innovation au cœur de la transformation", dans *Transversus* n° 12, p.40-44.

7. Lire par exemple, Isaac Getz, *L'entreprise libérée*, Fayard, 2017.

Être sur les usages

Dans un service, il y a rarement symétrie de pouvoirs, d'actions, d'informations entre le fournisseur et le client, entre l'Etat et l'administré, etc. Un service, qui joue sur la mode, la psychologie, la comparaison pourrait ainsi quelquefois, amener des gens à des positions non désirées. Les clients avaient-ils vraiment un besoin fondamental de tous les services ? La question peut se poser de la vraie valeur de certains services et... de leur prix !

Bien sûr, et c'est inhérent au marketing, on peut pousser des besoins. Tout cela est facilité, c'est vrai, par l'évolution de la société, très axée sur le "moi je", sur l'apparence, sur son image par rapport aux autres, des *selfies* à Facebook, sur la rapidité "tout, tout de suite, pour un instant", sur le gadget. La société a beaucoup d'appétit pour ces choses-là et les acteurs économiques surfent naturellement sur ce type de "besoins". Mais il faut partir du principe que si les clients vous choisissent, vous sont fidèles, vous recommandent, c'est qu'ils y trouvent une valeur pour eux.

Il y a un point très intéressant sur ces sujets, c'est la notion et les techniques du *nudge*⁸, le petit coup de pouce qui permet d'amener les gens à changer de manière de faire. Dans l'association *Esprit de Service France*, nous travaillons avec Eric Singler⁹, qui connaît et promeut avec talent le *nudge*. Ce qui est intéressant en discutant avec lui, c'est qu'il voit très bien le risque de manipulation, qu'il ne conteste pas. Mais les gens sont adultes. Le *nudge* peut apparaître à certains comme plus adapté à l'univers public qu'à l'univers privé. Il peut en effet aider les citoyens à changer leurs comportements, par exemple sur des enjeux sociétaux de tri, de déchets, de faire du sport, etc. des enjeux très positifs.

L'enjeu concerne également les collaborateurs. La sincérité et l'authenticité de ces démarches viennent toucher les attitudes, les comportements, les manières d'être. Le client sent bien si tout cela est plaqué, récité ou véritablement vécu. On demande aux acteurs de prendre des risques, il faut les aider, sinon c'est le stress ou le désengagement qui gagneront.

En fait, le point fort de cette économie de services, aujourd'hui, c'est qu'on est dans les usages, le quotidien des gens. On est dans le concret. *Simplifiez-moi la vie !* Ce qui est fascinant, quand on regarde toutes ces innovations de services, c'est justement de partir de choses qui n'existent pas. Dans le *storytelling* de la création d'Uber, il y a cette personne qui attendait son taxi et ne l'avait pas trouvé... 😊



En fait, il y a beaucoup de circonstances où on peut se dire que dans le processus connu, auquel on s'est habitué, il manque un maillon. Ce manque complexifie la vie des gens. Eh bien, on va créer quelque chose qui va venir faire le pont, et rendre possible les choses. Quand Deliveroo livre un plat mijoté à domicile, le restaurant et le client, resté tranquillement chez lui, en tirent bénéfice – et éventuellement l'étudiant qui gagne à cette occasion quelques euros en tant que coursier. Nous sommes bien dans une logique gagnant-gagnant.

8. <https://livre.fnac.com/a4117345/Richard-H-Thaler-Nudge>

9. <http://www.nudgefrance.org/teams/eric-singler/>



En ce sens, tout cet univers des plateformes est assez extraordinaire. Beaucoup d'acteurs ne pouvaient entrer en contact, étaient isolés, et, grâce aux plateformes, entrent en relation. Ils génèrent ainsi des besoins de services ou des idées de services, des communautés, des liens à valeur ajoutée. On fluidifie une situation, on crée un réseau et l'énergie circule à vitesse exponentielle, innervant tous les membres de la tribu, de la communauté.

Dans une économie centrée sur l'usage, sur l'expérience, sur la perception, sur le "Simplifiez-moi la vie", il est très positif de voir combien les technologies mettent en évidence des points qui ne fonctionnaient pas : "Il fallait faire la queue", "On n'avait pas accès à ça...", "On ne connaissait pas ce service", "Aujourd'hui, je peux trouver une jolie chambre typique dans le monde entier."

Quand on dit Esprit de Service, on pense à tout ce qu'il y a à faire pour arriver au niveau d'excellence recherché pour les services, quel que soit le domaine. Ce qui est clé ici, c'est la recherche de l'effet "whaaaaou" par l'engagement, le "Co" et l'innovation. Par la confiance et le soutien aux acteurs qui font.

Comment innover dans les services

L'innovation de services va venir se mettre sur de nouvelles pratiques, hier non pensables, qui sont rendues possibles par la technologie, la mise en relation, qui permettent de simplifier la vie des gens, 24/24, d'où je veux, quand je veux, avec tous les outils, téléphone, ordinateur, face à face... et dont on ne pourrait plus aujourd'hui se passer ! Mais un problème demeure. Comment une organisation qui améliore ses services, qui invente un nouveau service innovant, va-t-elle faire pour conserver cet avantage concurrentiel ? Ne pas être clonée tout de suite ? Comment peut-elle conserver un petit "océan bleu" pendant un certain temps ?

Aujourd'hui, il est commun qu'un créateur de *start-up* innovante, créateur d'un service, la vende. Puis, avec l'argent généré refait une autre innovation. C'est un peu le modèle dominant actuel. Il y a pas mal d'espace encore pour agir et trouver son marché, dans tous les secteurs : le tourisme, la banque, la santé, les civil techs, avocats, immobiliers. Toutes les activités sont touchées... Celui qui est spécialiste d'un de ces mondes-là va pouvoir, mieux que d'autres, créer son innovation sur un irritant client et garder un petit temps d'avance... et ensuite, soit grossir, soit être racheté. C'est un phénomène général. Ce pourquoi Esprit de Service est pertinent, c'est que dans ce monde, tous les entrepreneurs doivent se dire : "Comment dois-je transformer mon entreprise pour qu'elle soit agile, génératrice d'innovations par rapport à un existant ?" Ce ne sont plus les gros qui mangent les petits, mais les rapides qui dévorent les lents !

Bien sûr, il est plus facile d'être agile et innovant quand on est né dans ce monde de *startups*, au contraire des groupes historiques comme Aéroport de Paris, McDonald's, Carrefour, La Poste, GRDF. Ils ont leur histoire, leurs valeurs, leurs volumes, leurs relations clients, des engagements sociétaux. Mais si on valide la nécessité pour tous, sous peine de disparaître, de passer dans ce monde de l'agilité, de l'expérience, de la facilité pour les clients et donc pour les collaborateurs, la question est bien comment va-t-on travailler son organisation ? C'est tout l'enjeu du partage de nos travaux au sein de l'association. Les grands groupes ont également beaucoup de moyens (rachat, intrapreneuriat, lab, vitrine, nouveau siège social) pour instiller cette culture de l'innovation à tous les étages.

Et là où l'association est également pertinente, c'est qu'elle peut dépasser l'intérêt d'un seul et travailler au progrès de tous. Par exemple, on a organisé une journée de codéveloppement au Château de Versailles. On a rassemblé des gens d'Aéroport de Paris, de McDonald's, de Carrefour, de La Poste, d'Air France, de BPCE,

d'AXA, de GRDF qui ont joué les clients. Naturellement, tout avait été organisé en amont, en groupe de travail. On a fait des rapports d'étonnement sur le service du Château de Versailles, où il y avait d'importantes files d'attente, peu de service particulier développé, par exemple dans les jardins. Ce qui était intéressant, dans cette logique de codéveloppement, c'est que chacun transposait à partir de son expérience la façon de traiter ce sujet : "Voici comment je traite les flux chez McDonald's, chez Carrefour, au bureau de poste, et voilà comment je les traiterais au Château de Versailles." Chacun a joué le jeu et à coopérer sur un sujet qui ne lui rapportait pas directement. C'est la force du pari de *Esprit de Service France* !

S'adapter au phygital avec la co-construction

Dans la démarche *Esprit de Service*, il est important d'analyser comment se noue la relation humaine dans un monde numérique et d'automates, et d'avoir, à côté de la facilité, des outils, le conseil humain. C'est le *phygital* qui cherche à concilier le physique et le digital. La technologie joue de nouveaux rôles. Sur ces sujets, il y a l'impact évident et grandissant des *chatbots*, du langage naturel, de l'intelligence artificielle.

On a vécu cette situation à La Poste lors de la transformation du réseau. On a dit aux équipes que des automates allaient être installés dans les bureaux de poste. Leur première réaction a été de dire : "C'est pour enlever des guichetiers", ce qui n'était pas faux puisque toute organisation travaille à son optimisation coût/qualité. Mais la vraie raison, c'était que la demande venait des clients ! En réalité, on a insisté – et c'est ce qui a séduit et intéressé les guichetiers – sur les tâches des machines qui étaient sans grande valeur ajoutée pour les collaborateurs. Et donc, ils allaient pouvoir se concentrer sur des actes à valeur ajoutée. Ils allaient être plus sur le conseil, plus dans la relation, plus dans l'accompagnement, plus dans l'assistance, en un mot plus utile. C'est plus valorisant. Le métier allait devenir plus intéressant, au lieu de rendre quelques euros en vendant des timbres, ils allaient conseiller un client lors de l'achat d'un téléphone ou d'un produit bancaire. Cela a largement amoindri l'opposition à la mise en place de ces automates. Et l'enjeu de l'*Esprit de Service*, c'est que dans un bureau de poste, à aucun moment, un guichetier qui verrait un client en difficulté sur un automate, ne le laisse tomber. Si tout se passe bien sur l'automate, il va traiter d'autres sujets, mais s'il y a une difficulté, il doit être présent.

Certes une partie de la fonction service pourra être rendue par des automates, mais la présence humaine reste fondamentale. Surtout pour les personnes âgées, plus fragiles. Bien sûr, globalement, cela supprime des intermédiaires dans la relation au service, car ils n'apportaient pas de valeur ajoutée. C'est sain économiquement. L'existence de couches et de surcouches d'intermédiation complexifie la relation et augmente les prix.

Dans *Esprit de Service France*, la co-construction, la participation du client final à l'innovation ou à la coconception de nouveaux services sont centrales. Plutôt que de penser à la place d'un consommateur un produit ou un service, nous allons ensemble coconstruire une solution. Fini le face-à-face, vertical, vive le côte-à-côte !

Par exemple, La Poste avait créé une communauté de clients orientés solutions. Quand des clients appelaient le service consommateurs (sur le numéro unique 3631 que nous avons mis en place), elle traitait leur problème. Puis, elle leur demandait de participer pendant un mois à ses réflexions, d'être sollicités sur des sujets qu'elle souhaitait améliorer. Elle a eu énormément de réponses positives. Elle a pu



ainsi tester de nouveaux produits avec ces acteurs. La co-construction permet de rapprocher le consommateur des constructeurs de solutions.

La personnalisation de la réponse est un sujet important. Pendant très longtemps, vu les gros volumes, les réponses étaient massives. Aujourd'hui, les entreprises cherchent à personnaliser leur relation. Et maints outils technologiques le permettent, si les clients ont fourni des informations personnelles spécifiques (en respectant les réglementations sur la protection des données personnelles). On aime bien dire, dans le monde de la relation client, que l'on passe de la relation à la conversation. On passe à l'intimité client.

En récupérant des données, on entre dans le domaine du *Big Data*. Ces données ont une valeur, celui qui en dispose, possède un pouvoir potentiel d'innovation et de services. Chacun joue là un jeu stratégique de capture de données. On rentre dans un nouveau monde, quand on vient comme moi du monde de la Qualité, *Data lake*, *Smart lake*, on met toutes ces informations dans un seul endroit, pour les trier, les analyser. Il y a des professions qui n'existaient pas il y a trois ans, *data analyst*, *data scientist*, particulièrement techniques et nécessaires. Ce qui est intéressant, parmi par les technologies, c'est que sur la base de toutes ces informations, on va pouvoir proposer des services au client, que l'on ne pouvait même pas imaginer avant.

L'excellence relationnelle dans les services publics

L'association accueille également des administrations, des organismes publics. Il y a un enjeu étatique permanent, d'être vu comme rendant de bons services aux administrés. Dans un monde globalisé, tout le monde s'attend en effet à un bon service, que l'opérateur soit public ou privé.



Dans l'administration, il y a forcément des inhibiteurs (le principe d'égalité qui veut que tout soit pareil en tout point du territoire en est un), certains avancent plus vite que les autres, il y a des expériences marquantes, sachant que la transversalité n'est pas la vertu principale des structures administratives. Le SGMAP¹⁰, qui pilote le programme de transformation publique, est un membre important de *Espirit de Service France*. Si on regarde l'histoire, ce qui a été fait sur les impôts, sur la carte Vitale, était en avance en matière de relation à distance

efficace, de dématérialisation, de facilitation des choses. J'avais organisé une réunion avec Alexandre Jardin et Jean-Paul Delevoye lors de la création des *Zèbres*, avec des acteurs du secteur public. Ils s'étaient rendu compte que dans le secteur public, il y avait aussi beaucoup de zèbres, beaucoup de gens qui avaient envie de changer, de s'adapter, de faire des choses. En écoutant ces acteurs, qui avaient plutôt envie de bouger, on s'était rendu compte qu'ils avaient peur d'exprimer leurs idées de changement. A la différence d'autres organisations, le monde public disait ce jour-là : "Je suis un maillon de la chaîne, on me demande de faire

10. Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, actuellement DITP, direction interministérielle de la transformation publique, <http://www.modernisation.gouv.fr/le-sgmap/missions/missions-du-sgmap>

mon travail, sinon on va me tomber dessus, donc je n'ai pas intérêt à changer les choses..." L'intérêt à agir est un vecteur clé de la mise en mouvement.

Or, si on prend l'exemple de ce qu'on avait fait dans les bureaux de poste, les guichetiers n'avaient pas envie de mal faire. Mais ils travaillaient dans une organisation, dans un processus où ils devaient rendre le service tel qu'il avait été conçu ! Ils pensaient même que si les processus avaient été conçus ainsi, c'est que d'autres avaient été essayés, mais qu'ils n'avaient pas marché. Ces guichetiers étaient "en souffrance", autant que les clients. Il y avait beaucoup d'incivilités. Ils n'étaient pas fiers de ce qu'ils pouvaient faire.

Le rôle du manager est de permettre à ses équipes de réussir ces changements. De créer un environnement dans lequel le talent peut s'épanouir en toute liberté, sans aucune crainte de l'échec. Ainsi, le président de La Poste de l'époque, Jean-Paul Bailly, s'était engagé dans cette transformation. Il avait donné un objectif : "Tuer les files d'attente", pour offrir un service convenable aux clients, et leur donner envie de venir à La Banque Postale, récemment créée. Il avait fixé une vision, un cap, en sachant que cela n'allait pas se faire en un jour. Pendant quatre ans, il a permis, il a rendu possible, il a protégé tous les acteurs qui s'étaient mis en mouvement pour obtenir ce résultat. Chapeau à lui !

Il est fondamental que le manager, dans le privé et dans le public, mette ses collaborateurs en situation de réussir, valorise leurs efforts et fasse connaître leurs succès. Dans le public, le management joue un rôle très important, mais il y a parfois du retard. Beaucoup des secrétaires généraux des ministères ne sont pas, par exemple, encore dans cette logique-là. Donc, ils ne vont pas protéger sur la durée ceux qui osent sortir du cadre. Les managers, les équipes vont se caler sur les priorités connues. Est-ce que le *reporting* est sur la qualité de service, le temps d'attente ou sur les effectifs et la réduction des coûts ? Sur quoi serais-je évalué ?

Collaborer au sourire du client

Tout l'enjeu aujourd'hui, c'est d'arriver à montrer que chacun, quelle que soit sa place dans l'entreprise, est un maillon de la chaîne du service. Même la collaboratrice au service juridique a un impact sur le sourire du client. Un des marqueurs de la maturité d'une organisation par rapport à ces transformations et à cet esprit de service, c'est l'engagement du DRH. C'est lui qui va, dans sa posture, dans les messages qui vont passer, dans la mesure de la performance, dans les recrutements, dans les parcours, dans les expériences des collaborateurs, faire changer le style. Souvent, les DRH restent un peu en deçà, dans les processus, dans le respect de la règle, dans les relations avec les partenaires sociaux, et pas assez dans l'incarnation du changement.

Au fond des choses, pour réussir le sourire client, il faut s'intéresser massivement à l'épanouissement des collaborateurs. On a trop longtemps pensé que le sourire du client ne dépendait que de quelques acteurs alors que c'est toute l'entreprise qui doit être engagée. Quand on veut rendre une organisation agile, quand on veut changer les modes de fonctionnement, passer au *test & learn*, au mode *start-up*, il faut que les acteurs soient mis dans le mode de le faire, et donc en confiance. Cet enjeu, peu développé en France (où prédomine encore la culture industrielle des process, de la verticalité, du contrôle), est une condition *sine qua non* pour atteindre cette excellence service, le Graal appelé le whaooooou !



Tous ces sujets ont beaucoup intéressé ceux qui ont œuvré à la candidature de Paris 2024 et désormais aux conditions de réussite de l'évènement. L'association participe à leurs travaux, pour faire vivre une très belle

expérience à tous ceux qui viendront à Paris et en France à cette occasion. On rejoint là l'idée d'intérêt général, il y a au-delà du travail d'amélioration de chaque entreprise, des manières de faire, des outils, des méthodes, des formations, des formes de management applicables et généralisables pour que l'expérience de tous les visiteurs en 2024 soit réussie et que plus généralement le pays France, par la qualité de son accueil et de ses services, gagne en attractivité.