

## LE POUVOIR DU SENS

### PROSPECTIVE

Retour sur le CES  
de Las Vegas

### TECHNOLOGIE

L'invasion des Bots  
aura-t-elle lieu ?

### STRATÉGIE

Découvrez l'interview  
de Maud Bailly,  
Chief Digital Officer,  
Accor

# MANAGER EN ÉCONOMIE DE SERVICE : LE POUVOIR DU SENS



**Xavier Quérat-Hément,**  
Auditeur du Groupe  
La Poste, Expert APM,  
Conférencier  
et Senior Advisor.

L'économie des services oblige à repenser complètement l'approche managériale patiemment issue de l'économie industrielle, en mettant l'accent sur l'expérience vécue, l'émotion, l'immédiateté, la data traitée avec des outils puissants, les avis consommateurs, les influenceurs, la recommandation, mais aussi la participation et l'engagement des collaborateurs. Elle oblige à penser écosystème, parties prenantes, plateforme, transversalité, simplicité.

Elle s'affranchie des frontières et fait évoluer les règles les plus établies. Elle chasse les rentes sans prendre de gants et les irritants client enracinés de longue date. C'est une économie de la relation, de la conversation, de la comparaison, de la personnalisation, de l'intimité souvent organisée autour de plateformes en mouvement. Elle vient challenger la qualité de la relation managériale, le collectif, les corps intermédiaires, l'exemplarité du Comex, la réalité du droit à l'erreur, du droit à oser en dehors des process, l'attitude de chacun dans l'entreprise, l'authenticité et la transparence réelle.

Dans l'économie des services, l'exigence (parfois excessive car sans recul et sans filtre) des clients et des collaborateurs est montée en flèche. Il faut désormais viser l'enchantement des clients et l'épanouissement des collaborateurs (surtout les X, Y, Z). Il faut non seulement chercher le zéro défaut de l'excellence opérationnelle, mais également l'excellence de la relation, quel que soit le canal, avec les clients, mais, aussi, au sein de l'organisation, avec les collaborateurs, entre eux, entre services, avec le manager. Car tout est lié. Chacun est un maillon de la chaîne du service qui vise à donner le sourire aux clients. Même les fonctions support éloignées du terrain (c'est même une chance pour elles). Chacun doit garder *ses lunettes client* tout au long de sa journée de travail. Malgré les procédures, les reportings, le stress et l'urgence quotidienne.

Il faut dès lors repenser le rôle du manager, désormais en soutien et non plus en contrôle, les canaux d'« association » interne, les indicateurs qualité (perçue), et veiller sur la réputation/recommandation (côté client ou marque employeur) au quotidien sur chacun des canaux et sur les réseaux sociaux comme le lait sur le feu. Ne pas laisser une réclamation non traitée rapidement

devenir *bad buzz* et incendie. Désormais, ce ne sont plus les gros qui mangent les petits, mais les rapides qui dévorent les lents. Toute la structure ne peut donc avoir qu'un seul objectif : satisfaire le client 24/24 en l'écoutant, l'associant et en personnalisant la réponse. Pour cela, la structure doit être souple et agile, hyper réactive sur les moments clé pour le client, exemplaire sur le traitement de l'information. Seuls des collaborateurs engagés, créatifs, formés, outillés et pleinement soutenus par leur manager peuvent réussir ce challenge quotidien.

Dans l'économie des services, la confiance, le rôle du manager, la formation sont au cœur de l'excellence. Comment travailler sur les bonnes *attitudes service*, chaque jour, quel que soit le client et l'humeur du chef et des collègues? Quels indicateurs retenir pour valoriser l'engagement des collaborateurs au-delà du chiffre d'affaires à court terme ? Comment faire de la posture du DRH le marqueur avancé de la réelle transformation de l'entreprise ?

La focale vient donc tout naturellement, progressivement, cibler le manager, son rôle, son attitude, sa posture, son exemplarité. Carrefour, il porte tout le poids de la réussite ou non de la transformation. Il est plongé de force dans cette exigence, d'autant plus que les attentes de ses collaborateurs changent à son égard. On ne l'attend plus pour avoir l'information ou une reconnaissance symbolique. Il est sur le terrain, avec l'équipe, au contact des clients. Il défend l'équipe au sein de l'organisation, il la met en condition de réussir, il se bat pour changer les process bloquants et la protège de la pluie fine des injonctions paradoxales et des reportings. Il explique sans relâche, remet du sens, un tempo, du collectif et de la bienveillance, précisément au moment où tout l'environnement est devenu individualisation, égo, personnalisation, comparaison, accélération. ■