

Parlons RH & Stratégies collaboratives

Voici l'extrait #12 du Compte rendu officiel de la Conférence COLLABORATION du 23 sept.2015--©Blanc & Lauzon

Comme cela a été maintenant mainte fois abordée, la Collaboration et l'Innovation ne sont pas simplement une affaire de technologie. En effet, il ne serait question --ni de l'une, ni de l'autre-- sans les impacts majeurs du facteur humain . . . Après des TI et les RI, dans ce chapitre c'est au tour des RH (Ressources humaines) d'être en pôle position.

APPROCHE CLIENT & STRATÉGIES COLLABORATIVES

Propos tirés de l'allocution prononcée par **Pierre Fortin**, CPA, associé chez Raymond Chabot Grant Thornton (RCGT), en collaboration de **Nadine Rivard**, également de RCGT.

Dans les organisations publiques beaucoup de personnel se retrouvent, tôt ou tard, face à un client, un prestataire, ou en tout cas, un Citoyen, et ce, même s'ils se retrouvent à l'autre bout du réseau sur leurs ordinateurs. Il est donc capital de chercher à établir des stratégies collaboratives et à y consacrer quelques ressources. Le conférencier a fait son intéressante intervention avec, comme toile de fond, une expérience municipale.

Expérience-client

L'expérience-client c'est ce que le client ressent chaque fois qu'il est en interaction avec une organisation publique ou privée. Souvent c'est la rapidité, et les normes de services, qui sont évoquées. Mais, cette expérience va également toucher tout l'aspect perceptuel, et l'aspect émotif qui doivent aussi être inclus, et tout l'ensemble est fondamentalement requis pour une expérience-client adéquate. «Une expérience-client qui donne le goût de la fidélité, la possibilité d'y revenir et de transiger à nouveau». Chaque interaction doit donc laisser une empreinte positive.

Valeur stratégique de l'expérience-client

La valeur stratégique de l'expérience-client, réside dans le fait que souvent les clients ne disent pas quand ils sont mécontents. Pourtant, il y a 55 % des consommateurs qui recommandent en raison de la qualité du service ou du produit; 79 % des consommateurs qui ont eu une mauvaise expérience-client le disent à d'autres et souvent à plusieurs, mais l'organisation ne le saura pas; 96 % des clients insatisfaits ne porteront pas plainte pour le signifier à l'organisation. Ces éléments sont importants et il faut bien les situer, car ce qui est recherché → c'est de la récurrence et de la fierté de la part des clients et de l'organisation. L'expérience-client se divise en 2 grands volets.

L'aspect plus quantitatif ou plus facilement vérifiable, la compétence (ou à contrario l'incompétence découlant d'erreurs), les prix, la courtoisie, la rapidité. Des choses qui peuvent être travaillées en amélioration continue de la performance, en processus, en optimisation. Il faut systématiser avant d'informatiser, puis optimiser, ceci afin de «livrer plus avec moins».

Et l'aspect plus qualitatif et plus difficile à mesurer, comme les perceptions, les attentes non exprimées du client, etc. Quelle sont les émotions que vivent les clients, quels jugements vont-ils porter face aux différentes prestations de services reçues ? Il est impératif de travailler sur les deux volets, quantitatif et qualitatif, pour avoir une expérience-client plus solide.

Lors de l'analyse d'un modèle d'expérience-client, il ressort 2 axes, et l'expérience-client se trouve au centre. C'est sur les deux axes qu'il va falloir travailler dans un projet de transformation.

D'abord, le premier élément est la Culture. L'organisation a-t-elle : Une vision; Des collaborateurs avec un leadership; Une communication adéquate ? Ce sont les éléments et les attributs afin que la prestation de service soit toujours au même niveau. Le plus bel exemple en la matière est sans doute *Disney*. Avec eux on a l'assurance que --tant au niveau de la sécurité, que de la qualité des attractions et de l'amusement-- tout va être fait afin que l'aspect émotionnel soit positif. Ainsi, toute l'organisation va se mobiliser pour faire vivre au client une expérience inoubliable. Ces volets seront traités au même niveau en tout temps, car ils ne sont pas toujours facilement discernables.

COMPTE RENDU OFFICIEL

Ensuite, le second élément est l'aspect de la livraison. C'est très agréable d'avoir une bonne culture, mais encore faut-il que les processus fonctionnent, que le parcours-client de cet élément soit adéquat. Cela va donner une fidélisation, une recommandation, et va créer de la valeur en fin de compte, parce qu'un client qui revient va recommander son expérience, être prêt à payer et va permettre à l'organisation de réinvestir pour développer de nouvelles choses. C'est un modèle efficace de travail avec l'expérience-client au centre du modèle.

Toute cette théorie et cette stratégie peuvent être ramenées à une transformation organisationnelle réelle, dans un exemple en milieu municipal (Collectivités locales).

En effet, les changements municipaux génèrent souvent de nombreux défis, notamment à cause d'une «Culture de services orientée davantage vers l'interne de l'organisation, que vers les citoyens ou les partenaires». «L'organisation municipale est souvent structurée en silo, où chacun des départements travaille en silo, ainsi il se peut que «Les Loisirs» donnent une excellente prestation de services, ce qui n'est pas nécessairement en lien avec celle des Travaux publics, qui à son tour n'est pas nécessairement en lien avec celle de la Sécurité publique». Ce qui fragmente alors la vision de l'expérience-citoyen envers ces différents éléments ou thèmes. Pourtant le client, en fin de compte, ne veut pas connaître tous les détails quand il fait affaires avec sa municipalité, puisqu'il les perçoit comme un tout unique.

De plus, les municipalités ont peu de mécanismes de communication formels permettant d'entretenir une conversation directement avec les citoyens. Même si cela tend à se développer, notamment via le concept de «Ville intelligente» et de «Participation citoyenne», ce n'est pas encore tout à fait dans les us et coutumes.

Mais, cela se fait peut-être plus souvent du côté politique (élus), et moins d'un point de vue administratif (fonctionnaires). Pourtant, il faudra bien entamer la discussion et la collaboration avec les Citoyens suivant les deux axes à la fois. C'est de là que part l'exemple de ce propos et de la Municipalité de Victoriaville.

Exemple de Transformation municipale à Victoriaville

Comment définir une transformation dans une optique d'expérience-client et dans une optique collaborative ? Cela se fait sensiblement avec les mêmes grandes étapes que

COMPTE RENDU OFFICIEL

dans un environnement plus traditionnel. Il faut une vision claire de la direction à suivre, de la cible, et des objectifs à atteindre. Puis, il faut un agenda de transformation; Une mise en œuvre adéquate; Et une consolidation, et une pérennisation; Puis finalement une culture d'amélioration continue, pour ne pas perdre ses acquis.

Dans cet exemple de transformation municipale, via l'expérience de Victoriaville, il faut parler tout d'abord d'une organisation centrée-client. Et, il faut être en mesure de bien les distinguer. D'une part, il y a les Élus, qui sont un type de clientèle et il faut répondre à leurs besoins. Il y a aussi les Employés, parce que toute prestation de services adéquate passe par ces personnes et leurs talents, en les mettant à profit, en mode Collaboratif. Il y a les Citoyens, qui sont les utilisateurs des services, mais parfois aussi les non-utilisateurs, à certains égards, ils sont passifs ou actifs. Il y a différents types de citoyens dans les municipalités. Il y a les personnes qui souhaitent certains services, et il y a les promoteurs, qui eux souhaitent développer la ville avec leurs propres objectifs. Des objectifs d'affaires, pas nécessairement des objectifs des Citoyens ordinaires. Puis, il y a également un mélange d'un peu tout cela. Il y a les Employés qui sont des Citoyens le samedi matin pour les cours à la piscine. Il y a les Promoteurs qui sont également Citoyens. Le premier élément de la transformation, c'est la vision. Pourquoi cette transformation ? Et il faut lui faire donner un sens à cette démarche. Malgré le fait de parler d'expérience-client, de rehaussement des prestations électroniques de services, si les citoyens n'ont pas le sentiment que ça va donner quelque chose, il va être très difficile de les faire embarquer dans le projet. Cela doit aussi permettre d'avoir un leadership clair. Dans cet exemple de Victoriaville, la démarche est partie avec la vision du maire : «Victoriaville doit être le Disney des villes». Un projet certes ambitieux. . .

Qu'est-ce qu'il faut faire en termes collaboratifs dans le premier élément ? Collecter de l'information, et pour cela il faut rejoindre les citoyens. Ils ont été contactés de différentes façons. D'abord, il y a eu un sondage, auquel 809 citoyens ont pris le temps d'y répondre. Un sondage pour comprendre quels sont les attributs recherchés, et aussi, Qu'évoque pour vous Victoriaville ? Quel est le nombre de services désiré ? Il y avait beaucoup d'éléments à analyser. À partir de là, 60 citoyens-promoteurs ont réalisé des Focus groups et ils ont pris part à des Groupes de discussion, pour approfondir ces éléments. Il s'agit d'un premier élément de Collaboration. Ces participants ont été mélangés ensemble dans des Focus-group. Et non pas avec les promoteurs d'un côté, et les employés et les citoyens Lambda de l'autre. Tous ensemble dans l'optique de définir

COMPTE RENDU OFFICIEL

qu'est-ce qui serait nécessaire pour que la ville améliore ses services. Ensuite, il fut fait une évocation, c'est un outil qui permet de révéler ce qu'évoque Victoriaville. «Un lieu devant laquelle on passe entre Montréal et Québec, sur la 20, c'est une ville qui pratique le développement durable». Première bonne nouvelle, leur stratégie fonctionne, les mots qui sortent en plus gros dans l'outil, sont les mots qui ont été évoqués le plus souvent et le plus fréquemment dans le sondage : récupération, développement durable, environnement. Une autre bonne nouvelle est «dynamique», cela prouve que «la ville a de la drive» comme on dit. Et les gens ont le sentiment que ça avance. Une moins bonne nouvelle, quand on perle d'expérience-client. Les termes : «fierté, service, accueillant», apparaissent en beaucoup plus petits (dans l'outil) lors de l'évocation. Il y a donc du travail à faire à ce niveau là, si la ville veut être le «Disney» des villes. Tout cela a permis de définir des attributs. Les attributs veulent dire «Victoriaville - Nature humaine». Ainsi lors de la définition de l'expérience-client, en collaboration, il va falloir être respectueux de l'environnement, et il faut que ce soit dynamique, il faut que ce soit accessible, sécuritaire, facilitant, et accueillant. Ce sont les principaux attributs qui ont été définis dans la vision. Les étapes pour définir la vision, la culture-client et les attributs doivent toujours être faites dans une optique collaborative.

Ce fut le départ de l'élaboration de l'agenda de transformation. Certes, cet agenda de transformation aborde beaucoup les processus, la systématisation de l'organisation, pour la rendre plus fluide, plus efficace, plus efficiente. Mais, dans une optique d'expérience-client, il faut faire la même chose, mais avec la vision du client. Élaborer le parcours-client. Il y a les attributs d'un point de vue émotionnels, mais il y a également la prestation de services qui doit être adéquate en termes de fluidité, de rapidité, d'efficacité. Aussi, les parcours-client sont faits dans cette optique. Il faut les visualiser, et identifier les différents irritants. Également, quand on aborde l'agenda de transformation, il faut planifier la gestion du changement, et cartographier les parties prenantes. Qui sont les résistants, qui sont les promoteurs, réitérer l'engagement de la direction et des élus, car c'est facile d'avoir une belle vision, de la promouvoir, mais de l'implanter et de la changer c'est une autre histoire en terme de leadership, puis de besoins. Il faut se donner les moyens de réussir. À partir de ces deux grands éléments de l'agenda de transformation, ce qui a été fait, c'est de travailler sur les parcours-client: situation actuelle, changements désirés, irritants, et ainsi de suite et les actions à mettre en œuvre. Les particularités par contre, les éléments distinctifs de chaque point de

COMPTE RENDU OFFICIEL

contact, qui vont permettre de changer la perception des clients en fonction des attributs définis. Il s'agit de «respectueux de l'environnement», comment à chaque point de contact s'assurer de respecter ces éléments ? Puis d'en faire la promotion, de démontrer un dynamisme dans son intervention. Là il y a des volets qui sont perceptuels, il y a des volets de culture et de changement de mentalité. Ce qui a permis d'élaborer 4 parcours-client : Taux de taxation & Perception; Émission d'un permis; Parcours au niveau de la bibliothèque et de l'accueil, et les Plaintes et requêtes, qui sont à la base de la dite satisfaction-client.

Un exemple, seulement avec la notion de Permis. Quand quelqu'un arrive dans le département d'urbanisme, pour faire émettre un permis, souvent il est déjà en retard, faute d'y avoir pensé plus tôt. D'un coup, il se rend compte qu'il ne peut pas faire sa piscine, rendu au 15 mai, parce qu'il avait oublié de faire délivrer un Permis et que l'installateur dit «Pas de permis, pas d'installation». C'est à peu près ainsi que ça se passe dans la vie de tous les jours. Quand il arrive à la ville et pour obtenir son permis le 15 mai, il y deux façons d'accueillir ce citoyen. Il faut respecter la réglementation, vérifier tous les éléments. Mais en, se plaçant un instant dans l'esprit du citoyen, lui, il ne voit pas la réglementation, ni le zonage, ni que ça doit être à tant de pieds de son cabanon, ou de sa maison. Lui, ou elle, «se voit déjà dans la piscine, avec un verre à la main. Le Permis n'est pas la finalité visée, ce n'est qu'une étape du moyen de l'obtenir». Il faut plaider le changement de culture, si l'on veut changer la façon de faire des employés, afin qu'ils se disent «bon, maintenant qu'est-ce qu'on peut faire ensemble, tout en respectant la réglementation, et en travaillant en collaboration avec le citoyen». Donc une autre perspective est apparue, vis-à-vis dudit citoyen. On a besoin qu'il collabore avec la ville pour l'atteinte de l'objectif commun qui est que la piscine soit installée (par ex : le 24 juin, date de la Fête nationale au Québec). Ce sont des éléments avec lesquels on a travaillé sur le parcours quotidien des points de contact et on a changé la culture vis-à-vis du client. Cela a été fait également au niveau des taxes, et de l'accueil. Les modes de réception ont complètement changé. Il a été expliqué aux gens qu'il y avait de nouveaux éléments importants pour accueillir les clients. Pour cela, en général, il y a l'élaboration de normes de services. La réponse aux citoyens se fera en 24 heures. Ça c'est le bout facile à mesurer. En termes de normes de services plus perceptuelles, les employés vont devoir s'identifier, dire bonjour, et vont regarder le citoyen dans les yeux lors de l'accueil. Tous ces éléments sont des attributs et des

COMPTE RENDU OFFICIEL

normes de services dont se dote la ville. On a ici un changement de culture important. Par exemple, lorsqu'un citoyen arrive au comptoir et il n'est pas content. Il va être accueilli, l'employé a son nom et sa photo sur son badge, Il lui dit : «Bonjour je suis Pierre Untel, je suis là pour vous accueillir que puis-je faire pour vous ?» Cela vient de changer la perspective. Soit le client est en «mode plainte», et le bon accueil vient de désamorcer; soit s'il est en mode «bonne humeur», l'accueil vient alors le renforcer. Les normes de services ont été bâties avec les Citoyens, et également avec les Promoteurs.

Le troisième grand élément c'est la mise en œuvre. C'est beau de tout avoir défini ça; c'est beau d'avoir les meilleurs changements de culture; mais il n'y a encore rien de fait, tant que l'on n'est pas dans l'action, avec des gestes concrets.

Le premier élément à aborder est l'implication des employés, mais il faut également envisager l'implication des Syndicats. Ainsi, en arrivant au comptoir des taxes, il a été constaté qu'au moment des paiements en février, il fallait que le service soit ouvert sur l'heure du midi. Car ce n'est pas vrai que tout le monde va aller sur le WEB pour payer. Donc il faut favoriser le Citoyen et demander un changement aux conventions collectives. Plutôt que d'attendre le changement de convention et la renégociation, le Maire a alors dit : «j'ai l'objectif d'améliorer la convention afin de pouvoir améliorer les services aux citoyens, et en respectant mon cadre financier. Je voudrais que vous travailliez ensemble pour améliorer les services aux citoyens et je voudrais que la convention favorise ces éléments». Résultats, il y a eu des compromis, et l'ouverture sur l'heure du midi fut acceptée. Des heures de services étendues furent également acceptées, dans l'optique de dire le comptoir à besoin d'ouvrir jusqu'à six heures, dans telles périodes de l'année, et il y aura aussi compensation, de différentes façons, tout ceci en étant Gagnant-Gagnant.

Les gens veulent participer et en sont à élaborer une stratégie pour avoir un portail citoyen, pas aussi gros que celui du gouvernement du Québec, mais dans cette optique de favoriser l'accès. Cette mise en œuvre doit se gérer comme un projet. Il faut suivre le Tableau de bord de réalisation de projet de la même façon. Mais, par contre comment faire pour résoudre les irritants, créer les 4 parcours, élaborer les normes ? Cela c'est fait en mode collaboratif, en impliquant les promoteurs, les citoyens, les élus, les employés et dans un continuum de services et non pas en silo.

COMPTE RENDU OFFICIEL

Il est important de consolider tout ça, parce que lorsque c'est «Tout nouveau, Tout beau»; tout le monde est bien content. Il y a aussi eu des tournées du Directeur général auprès des employés pour favoriser l'implication, s'assurer que le badge avec la photo était porté, etc. Ces comportements ont été valorisés, et les succès célébrés : «Nous avons maintenant passé la période de rush au niveau des permis». C'est avec les employés que ces éléments ont été pérennisés. Avec les citoyens, c'est la culture de sondage qui a été poursuivie, ainsi qu'avec des clients-mystères, parce qu'avec les éléments perceptuels ou les normes de services mesurables ça va assez bien, mais dans le «Comment cela c'est passé ?», c'est beaucoup plus difficile. Un sondage donne un niveau, mais un client-mystère, lui sait exactement comment ça c'est vraiment passé. C'est une toute autre perspective.

Il faut absolument pérenniser et promouvoir les résultats, surtout la promotion des bons coûts. Ce que l'on obtient c'est un badge avec d'un côté la photo et de l'autre côté se trouvent les normes de services : «on veut être accueillant, on veut être facilitant pour vous, on est là pour travailler». Et, ce qui est encore plus important, ce sont des citoyens mobilisés, des citoyens qui vont être fiers de leur ville et qui vont être capables donner des exemples concrets, qui vont pouvoir dire «je me sens confortable, quand je fais affaire avec ma ville», et ainsi devenir de véritables «Ambassadeurs de la Ville».

* * *

©Blanc & Lauzon – EXTRAIT #12 du Compte rendu officiel de la Conférence du 23 sept.2015 tenue à l'ENAP-Québec :

COLLABORATION dans les projets & organisations publiques – Défis & innovations à l'ère du numérique.

Les auteurs ont fait un effort marqué pour éviter toute répétition dans ce document de 128 pages publié le 22 janvier 2016. Cette conférence est la seconde d'une trilogie d'événements axés CITOYEN.

Pour information sur ces 3 événements GRATUITS : SMARTCONFERENCE.CA