



# LA MOBILISATION AU SERVICE DU CLIENT

*Des enjeux à l'action en passant par l'art de la mesure*

Livre blanc

**André COUPET**

Associé principal de Paris-Montréal Conseil  
Directeur scientifique de MC<sup>2</sup>  
Partenaire de Aube Conseil





# TABLE DES MATIÈRES

<b>1. LES ENJEUX DE LA MOBILISATION</b>	<b>P.03</b>
1.1 L'entreprise : vers un changement de modèle	p.03
1.2 Les enjeux immédiats de la mobilisation	p.04
1.3 Mobilisation ou satisfaction / motivation / engagement ?	P.05
1.4 Définition de la mobilisation	p.06
<b>2. LA MOBILISATION AU SERVICE DU CLIENT</b>	<b>P.08</b>
2.1 La mobilisation à quelle fin ?	P.08
2.2 Mobiliser au service du client : quelles retombées ?	P.09
2.3 Le modèle CAP CLIENT	p.12
2.4 Un outil de mesure : MC <sup>2</sup>	p.12
<b>CONCLUSION</b>	<b>P.13</b>
Références	p.14
Annexe	p.15

# 1. LES ENJEUX DE LA MOBILISATION

## 1.1. L'entreprise : vers un changement de modèle

Les nouvelles économiques qui nous assaillent chaque jour nous amènent à observer que nous vivons une époque de fin de régime, la fin d'un modèle qui assoit la légitimité de l'entreprise sur la domination de toutes les variables qui concourent à sa performance, à la valorisation systématique et à court terme des titres de propriété : les ressources humaines, les fournisseurs, l'environnement... sont, hélas, trop souvent gérés jusqu'à épuisement, le remplacement des uns et des autres ou leur transplantation permettant de repousser les limites du modèle.

Mais toutes les entreprises n'appliquent pas ou ne demeurent pas dans ce modèle qui génère chez les salariés un sentiment croissant de défiance à l'égard de ceux qui les dirigent ; un sentiment de profonde frustration aussi de ne pas contribuer avec toutes leurs compétences, tout leur potentiel au futur de l'entreprise ; l'obligation de courir, l'activisme ne signifie nullement adhésion, engagement.

L'espérance est de mise: nombre d'entreprises répondent déjà ou souhaitent répondre à l'immense besoin de sens qu'a tout individu dans son rapport au travail en mettant en application une nouvelle définition de la performance, que résume l'équation suivante :

$$\text{Résultats} = f(\text{Talent, Capital, Temps})$$

Quand on voit le succès d'une entreprise telle que FACEBOOK – issue du talent d'un étudiant voulant, sur le campus, mettre en relation ses amis – on réalise que c'est bien le talent qui est la denrée rare ou, à tout le moins, qui fera la différence ; ce sont les apporteurs de fonds qui vont désormais chercher les entreprises où il y a des talents, des entreprises qui accorderont au temps long la priorité pour recruter, former, dynamiser, retenir.... les hommes et les femmes qui créeront et pérenniseront la valeur de l'entreprise.

Il est donc maintenant assez heureux de voir des entreprises telles que DANONE inscrire le niveau de mobilisation des salariés comme un des objectifs de la performance sociétale de l'organisation, mesurer cet objectif régulièrement par entité / département / service et intégrer cet objectif au cœur de la rémunération variable des cadres dirigeants.

La responsabilité sociétale de l'entreprise n'est plus un palliatif ou un simple faire valoir. La stratégie de l'entreprise<sup>(1)</sup> intègre et intégrera de plus en plus le sociétal et l'économique ; et le trait d'union entre ces deux dimensions, c'est bien le facteur humain de l'entreprise.

La compréhension de ce qui mobilise les hommes sera donc, plus que jamais, le premier facteur de succès du management. Et l'amélioration de cette mobilisation exige bien sûr des plans d'action ou de transformation, avec, à la clé, une mesure du niveau de mobilisation.

Faut-il rappeler ici l'impératif de la mesure ? "What gets measured gets done" nous ont légué les pionniers de la qualité, afin de maîtriser ce qui n'est pas toujours évident ou qui est sujet à interprétations multiples. La mobilisation est trop importante pour ne pas être maîtrisée.

(1) : Lire, à cet égard, André COUPET "Vers une entreprise progressiste" sur [www.entrepriseprogressiste.com](http://www.entrepriseprogressiste.com). Également : Michaël PORTER "Creating Shared Value" Harvard Business Review – Janv 2011. Et "L'entreprise humaniste", Jacques HOROWITZ et alii, éditions Ellipses, 2013

# 1. LES ENJEUX DE LA MOBILISATION

## 1.2. Les enjeux immédiats de la mobilisation

La firme américaine GALLUP mesure le niveau d'engagement des entreprises, "la satisfaction au travail" selon ses propres termes, dans le monde entier depuis 1976. Gallup a ainsi pu calculer l'impact de l'engagement des employés<sup>(2)</sup> sur 7 résultats tangibles, à savoir :

- La fidélité des clients
- La rentabilité
- La productivité
- Le taux de roulement du personnel
- La santé et la sécurité au travail
- L'absentéisme
- La démarque inconnue

DDI, bureau de consultants spécialisé à l'échelle mondiale dans le recrutement et le leadership, déduit de ses nombreuses études<sup>(3)</sup> que seulement 19% des employés seraient fortement engagés et qu'entre 10 et 20% seraient "actively disengaged". DDI ajoute que le désengagement coûterait, à titre d'exemple, 65 Milliards de dollars par an au Royaume Uni!

Sans entrer dans le détail des calculs, on peut schématiser les retombées tangibles du niveau de mobilisation d'une entreprise ou d'une entité autour de 4 axes :

1. **La productivité** : les individus mobilisés produisent davantage, sont plus concernés, donc plus efficaces et donnent souvent du temps non comptabilisé.
2. **La qualité** : plus attentives, les personnes mobilisées feront plus souvent bien du premier coup, feront des propositions pour améliorer les processus et auront à cœur d'établir une relation avec les clients qui réponde non seulement aux attentes de ces derniers, mais qui sera proactive et ira jusqu'à l'anticipation, la prévenance, dimensions relationnelles à forte valeur ajoutée.
3. **Le management des ressources humaines** : celui-ci sera de beaucoup facilité avec du personnel motivé ; la réputation de l'entreprise comme lieu de travail étant très bonne – d'où l'importance du niveau de mobilisation pour nourrir une stratégie de marque employeur – le recrutement sera plus facile. Les taux d'absentéisme, d'accidents du travail, et de roulement du personnel seront plus bas, la "loyauté" des personnes talentueuses étant aujourd'hui plus que jamais un enjeu de premier ordre. On peut également être sûr que le dialogue social sera bien meilleur ; et, finalement, les personnes les plus mobilisées - les médecins et les psychologues ne diront pas le contraire - sont en général en meilleure santé et plus heureuses.
4. **L'innovation** : n'étant plus depuis bien longtemps l'apanage d'un génial chercheur, mais bien la résultante d'une organisation imaginative de part en part qui se met perpétuellement en question, l'innovation a besoin de gens sereins, "bien dans leurs baskets", pour être créatifs, pour apporter des solutions, pour contribuer au futur et non pas pour dénigrer les méfaits de leur organisation.

A toutes ces retombées bien tangibles, mesurables, on peut également ajouter au moins deux autres retombées découlant d'un niveau de mobilisation supérieur.

- La gestion du changement : qu'il soit technologique ou organisationnel, le niveau de confiance dans l'utilité du changement sera nettement plus élevé ; et les individus ou les unités mobilisées feront partie des promoteurs du changement, ces "early birds" qui entraînent les autres.
- La philosophie participative : le décloisonnement, la collaboration, la coopération sont à l'ordre du jour ; mais la philosophie participative qui sous-tend ces approches ne peut jamais être au rendez-vous avec des équipes démobilisées.

# 1. LES ENJEUX DE LA MOBILISATION

## 1.3. Mobilisation ou Satisfaction / Motivation / Engagement ?

Les mots ont leur importance, surtout quand ils sont au cœur d'un dialogue entre la Direction d'une entreprise et tous ses salariés.

Alors que la mobilisation implique une mise en mouvement, une dynamique, une envie... la satisfaction ne fait que décrire un état de fait actuel par rapport à un environnement donné. Si l'environnement change, si les motifs du "confort" diminuent, la satisfaction a des chances de disparaître.

La motivation inclut une dynamique, certes ; mais il s'agit d'une notion strictement individuelle : elle reflète l'appréciation d'un individu par rapport aux facteurs que celui-ci valorise, sans pour autant que ceci soit partagé par ses collègues. Les objectifs sous-jacents à la motivation sont personnels et pas forcément connus.

La mobilisation en revanche, n'existe que par rapport à des objectifs collectifs à atteindre, des objectifs annoncés, précis. Issue du langage militaire, la mobilisation met en jeu un combat à mener qui implique un rassemblement des forces.

On peut donc dire de façon sommaire que la motivation appartient au discours du "JE" alors que la mobilisation s'inscrit dans un discours du "NOUS".

La notion de satisfaction au travail demeure encore à maints endroits même si elle est de plus en plus décriée notamment par un expert tel que Jim Clifton, Chairman and CEO de GALLUP en ces termes<sup>(4)</sup> :

*"Employees don't want to be "satisfied" as much as they want to be engaged. What they want most is a great boss who cares about their development, and a company that focuses on and develops their strengths. Trying to satisfy employees' appetites for free lunches, lattes, and ping pong tables is giving people something they don't deeply want -- and that isn't natural or good for them..."*

*...Human beings are not looking for company-bought goodies -- they are looking for meaningful, fulfilling work. It is the new great global dream -- to have a good job, not a free lunch. The dream is to have a job in which you work for a great manager ; where you constantly develop; and where you can use your God-given strengths every single day."qui dirigent des équipes.*

L'engagement est aujourd'hui un terme fréquemment utilisé; ce terme va, incontestablement, bien au-delà de la satisfaction et de la motivation. On s'engage dans une direction, en vertu d'une vision à laquelle on adhère. Toutefois, nous lui préférons le concept de mobilisation pour la raison suivante : L'engagement est le fruit de la raison et peut demeurer au stade rationnel, sans forcément déboucher sur l'action. Un individu peut s'engager, par exemple, dans un parti politique ; il adhère au programme, prend sa carte de membre et vote en faveur de ce parti. Un militant "mobilisé" sera non seulement membre de ce parti mais participera à des activités promotionnelles, y investira du temps et de l'énergie. L'engagement est d'abord intellectuel, et froid.

# 1. LES ENJEUX DE LA MOBILISATION

La mobilisation, par contre, résulte d'une adhésion qui se transforme en engagement concret, tangible ; l'envie d'agir est là ; la mobilisation n'existe en fait que dans l'action qui s'enclenche ou va s'enclencher très prochainement ; elle est chaleureuse ; elle n'est d'ailleurs pas toujours réfléchie, calculée. Les leaders de type charismatique mobilisent parfois leurs équipes sur une stricte base relationnelle.

Finalement, entre engagement et mobilisation, c'est l'action et l'émotion qui font la différence.

Cette réflexion, certes en apparence épistémologique, nous amène à bien distinguer, d'une part, les enquêtes de climat social qui s'intéressent essentiellement aux conditions de travail ou les enquêtes de mesure des risques psycho-sociaux qui s'intéressent au stress, au harcèlement..., et, d'autre part, les enquêtes de mesure de l'engagement ou de la mobilisation qui sont d'abord centrées sur l'adhésion à la vision, à la stratégie et aux valeurs de l'entreprise, et bien évidemment sur leur concrétisation au quotidien dans les décisions et les comportements. La motivation n'est pas absente dans les enquêtes de mesure de la mobilisation; mais elle n'est là qu'en support, la motivation ayant pour fonction d'entretenir la mobilisation.

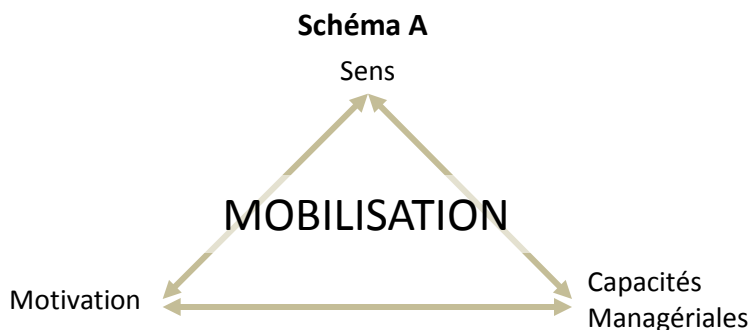
La différence entre ces deux approches n'est donc pas qu'une question de sémantique ; le contenu est bel et bien différent et l'usage qu'on en fait sera forcément différent : les enquêtes de climat social seront d'abord destinées à la Direction des ressources humaines ; les enquêtes de mobilisation seront d'abord destinées aux managers / gestionnaires, à ceux et celles qui dirigent des équipes.

## 1.4. Définition de la MOBILISATION

La mobilisation est un moteur dont il faut comprendre les pièces, les mécanismes et le fonctionnement.

La mobilisation est, in fine, tel que défini par l'auteur de ces lignes en 1993, une résultante de l'équation suivante, et illustrée ci-dessous (schéma A) :

$$\text{Mobilisation} = F(\text{Sens} \times \text{Motivation} \times \text{Capacités Managériales})$$



# 1. LES ENJEUX DE LA MOBILISATION

- Le **SENS** est donné par le sentiment personnel d'accomplissement que l'on trouve dans son travail, par la clarté de la vision et des objectifs de l'entreprise, par l'adhésion aux valeurs effectivement vécues dans l'entreprise, et, finalement par le sentiment de fierté que l'on éprouve à travailler dans son entreprise. Cette définition du **SENS** met l'emphase sur le quotidien... davantage que sur l'impact présumé d'une grande convention annuelle qui annonce de grands projets... Le sens est fragile ; il émerge jour après jour ; la constance des actions significatives est d'autant plus importante que la conjoncture est difficile.
- La **MOTIVATION** découle des conditions organisationnelles et des conditions de travail, lesquelles favorisent ou défavorisent l'autonomie, la collaboration, la reconnaissance, le sentiment de confiance, etc... Herzberg est l'auteur<sup>(5)</sup> américain le plus célèbre qui ait parlé de motivation. Il a notamment classé les facteurs de motivation – au nombre de 16 selon lui – en fonction de leur impact, positif ou négatif, sur le degré de "satisfaction" des employés. Ainsi le salaire, le statut, la sécurité ont un impact très faible selon lui et il classe ces facteurs dans la catégorie des "facteurs d'hygiène". En revanche, les politiques administratives, la supervision par le supérieur immédiat, et surtout, la reconnaissance et les possibilités de "dépassement" – on retrouve ici la hiérarchie de Maslow – ont un énorme impact ; Herzberg classe ces facteurs dans la catégorie des "facteurs de motivation intrinsèque". On est ici proche de notre définition de la mobilisation.
- Le **RÔLE du MANAGER** est central dans la mobilisation. Toutes les enquêtes qui mesurent le degré de mobilisation au sein des entreprises démontrent que la manière dont le management exerce son rôle est cruciale et il s'agit bien ici d'abord et avant tout du supérieur immédiat. C'est à travers son manager que le collaborateur s'approprie le projet porteur de sens ; c'est à lui d'être exemplaire quant à l'application effective des valeurs de l'entreprise ; par ailleurs, il peut favoriser l'émergence d'une grande partie des conditions propices à la motivation, même si les grandes politiques sont décidées à d'autres niveaux. Ce n'est donc pas par hasard que GALLUP a pu constater, mesurer et conclure de façon lapidaire :

*"80% de ceux qui quittent une entreprise, alors qu'ils y étaient venus attirés par la marque, prennent cette décision à cause de leur supérieur immédiat".*

Le bonheur et l'épanouissement de l'individu au travail dépendent donc beaucoup de la façon dont les dirigeants et managers prennent les grandes décisions et les petites au quotidien, exercent leur autorité et utilisent (intelligemment si possible) les ressources de leurs collaborateurs.

Ce rôle du manager ne signifie pas que tout lui incombe dans la réussite. Chaque membre de l'équipe dont il a la responsabilité a aussi sa propre part; après tout, comme le dit l'adage, "on ne peut amener à boire un cheval qui n'a pas soif". Mais hors mis les cas douloureux, il y a dans l'ensemble du corps social une volonté de bien faire ; il y a donc des ressorts que le manager doit savoir découvrir et actionner.

Si le manager souhaite avoir des employés plus autonomes, plus responsables, ne serait-ce que pour se libérer lui-même, c'est encore à lui d'être très explicite sur les marges de manœuvre qu'il leur accorde ou sur les initiatives qu'il attend d'eux. Son rôle et son style demeurent fondamentaux; la mobilisation est bien , finalement, une résultante du leadership<sup>(6)</sup>.

(5) : "One More Time : How to motivate employees?" Frederick. HERTZBERG, Harvard business Review – Jan 2003

(6) : "Engagement has to be a leadership-driven initiative from the most senior level all the way to the front line. No one affects an employee's engagement as much as his or her immediate leader. Engaged leaders coach proactively for success, inspire loyalty and trust, and build an environment in which employees are motivated and engaged." DDI inc; The key to realizing competitive advantage

## 2. LA MOBILISATION AU SERVICE DU CLIENT

### 2.1. La mobilisation... à quelle fin ?

Pour mobiliser ses équipes, la direction d'une entreprise ou d'une entité doit proposer un projet porteur de sens, qui sera en phase avec le besoin d'accomplissement des salariés.

Cet énoncé de principe interpelle la mission fondamentale de l'entreprise, sa contribution, sa raison d'être ainsi que la manière dont s'exerce le leadership dans l'entreprise.

Une des phrases les plus célèbres de Saint-Exupéry met en évidence cet impératif de la direction de l'entreprise de définir un cap qui fait sens et de le partager avec tout le monde dans un langage qui n'a rien à voir avec les processus, les tâches ou les conditions de travail :

*"Si tu veux convaincre les gens de construire un bateau avec toi, ne leur parle pas de planches, de clous, d'outils... mais partage avec eux ta passion de la mer"- Antoine de Saint-Exupéry.*

Le projet porteur de sens est propre à chaque entreprise et peut donc être centré, à titre d'exemple, sur :

1. L'innovation, à la manière d'Apple, Microsoft, Géralto...
2. L'excellence opérationnelle, à la manière d'Amazon, Fedex, Club Price, Geodis, Valéo...
3. L'excellence intellectuelle, à la manière de Harvard, le journal Le Monde, le CNRS, McKinsey...
4. La mission humanitaire, à la manière de Médecins sans Frontières, les Resto du Cœur, Unicef, Centraide, Amnesty International....

ou

5. celui de l'expérience client à la manière de NESPRESSO, CLUB MED, ChâteauForm', Le Cirque du Soleil, les Galeries Lafayette, Leroy-Merlin, Nature & Découvertes, Lolë, Mountain Equipement Coopérative.... et de milliers d'autres entreprises dont la performance et la viabilité reposent en tout premier lieu sur l'originalité et la qualité de l'expérience qu'ils font vivre à leurs clients.

Le choix de l'expérience client peut d'ailleurs s'accompagner d'un impératif de base tel que l'innovation ou l'excellence opérationnelle, l'important étant que le projet porteur de sens soit bien compris et perçu comme étant un axe incontournable et qu'il soit le plus rassembleur et le plus stimulant pour l'ensemble des salariés.

Ceci étant dit, il apparaît assez évident, sans recourir aux statistiques, que l'approche client s'impose ou devrait s'imposer dans une large majorité des entreprises. Les entreprises qui ne disposent pas forcément d'un produit original, d'une technologie ou d'un savoir-faire exclusifs, peuvent toujours développer un service exceptionnel ou une relation originale avec leurs clients qui les distinguent des autres; ceci apparaît d'autant plus vrai que cette relation aux clients est toujours le reflet de la culture interne de l'entreprise et que celle-ci a toujours une originalité, une spécificité... en bien comme un mal.

La mobilisation commande et, en même temps, est le résultat d'une culture : une culture d'innovation va mobiliser les employés de l'entreprise à être créatifs, à remettre en question, à proposer, à initier... ; de même, si la direction d'une entreprise choisit de mobiliser toutes ses équipes au service du client, elle va progressivement développer les ferments et les réflexes d'une culture client.

Les ingrédients de la mobilisation ne sont donc pas tous les mêmes dépendamment de la nature du projet porteur de sens, même si certains éléments (ex : la clarté de la stratégie, la collaboration entre les services et les conditions de travail...) seront les mêmes.

Mais, le système de valeurs et les composantes des grands déterminants de la mobilisation sont spécifiques au projet porteur de sens, comme on le verra dans le volet 3 qui présente la structure d'un indice de mobilisation au service du client.



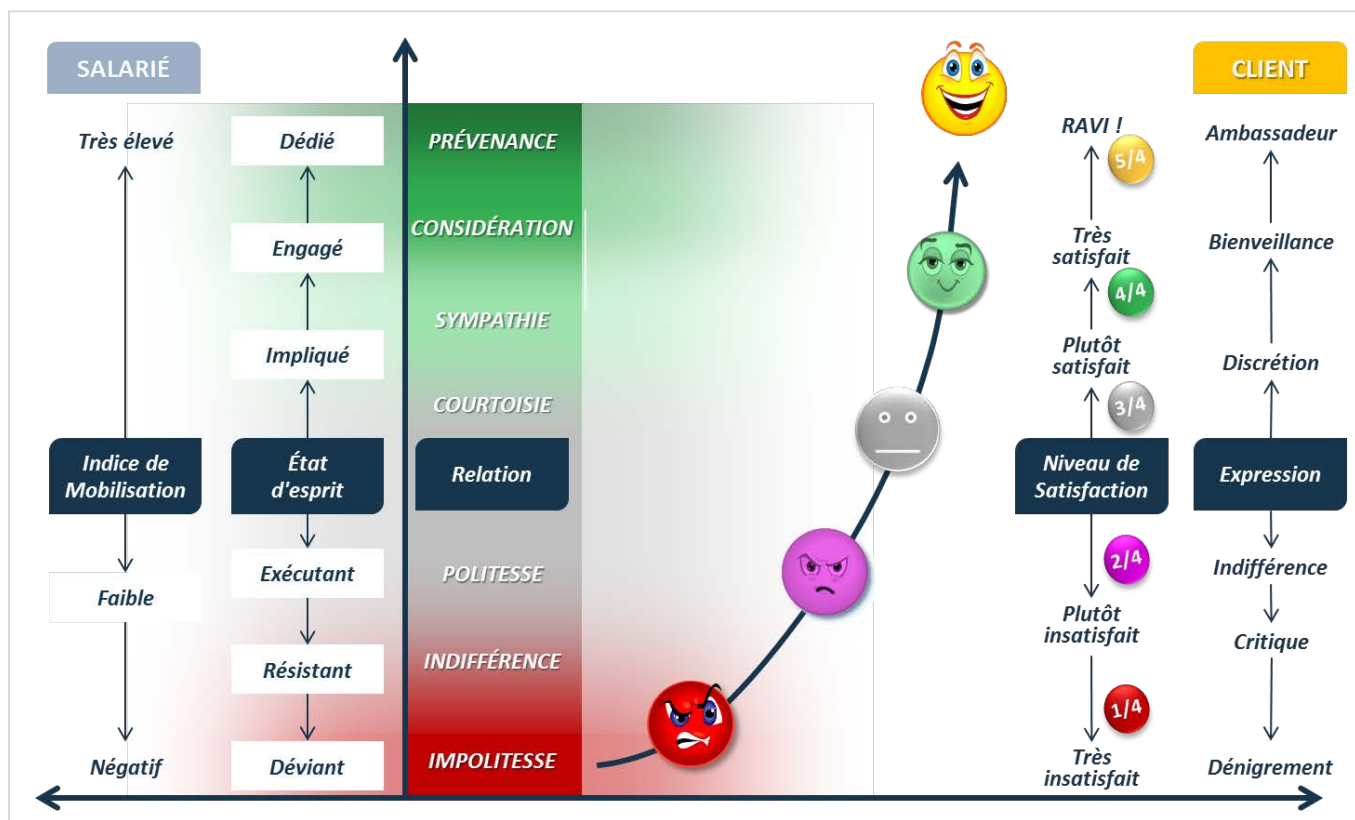
## 2. LA MOBILISATION AU SERVICE DU CLIENT

### 2.2. Mobiliser au service du client : quelles retombées ?

■ **Les retombées de la mobilisation au service du client sur la satisfaction client.**

Ce qui se passe à l'intérieur se voit de l'extérieur ! Voilà qui résume la relation entre le niveau de mobilisation des salariés d'une entreprise et le niveau de satisfaction des clients de cette même entreprise. Le schéma B ci-dessous illustre les liens de cause à effet entre le niveau de mobilisation des équipes et l'état d'esprit qui les anime au quotidien, puis entre celui-ci et la qualité de la relation qui s'établira logiquement avec le client. On comprend ensuite aisément comment cette relation impacte le niveau de satisfaction et, dans la foulée, le contenu et la force de l'expression du client ; celui-ci pouvant jouer sur toute la gamme, du dénigrement à la prise de parole pour recommander le produit ou la marque, tel un ambassadeur !

**Schéma B – L'effet miroir**



Ce schéma met bien en évidence une certaine symétrie des expressions ; l'expression, par exemple, d'indifférence du collaborateur pouvant se retrouver chez le client, celui-ci pouvant toutefois aussi exprimer une solide critique.

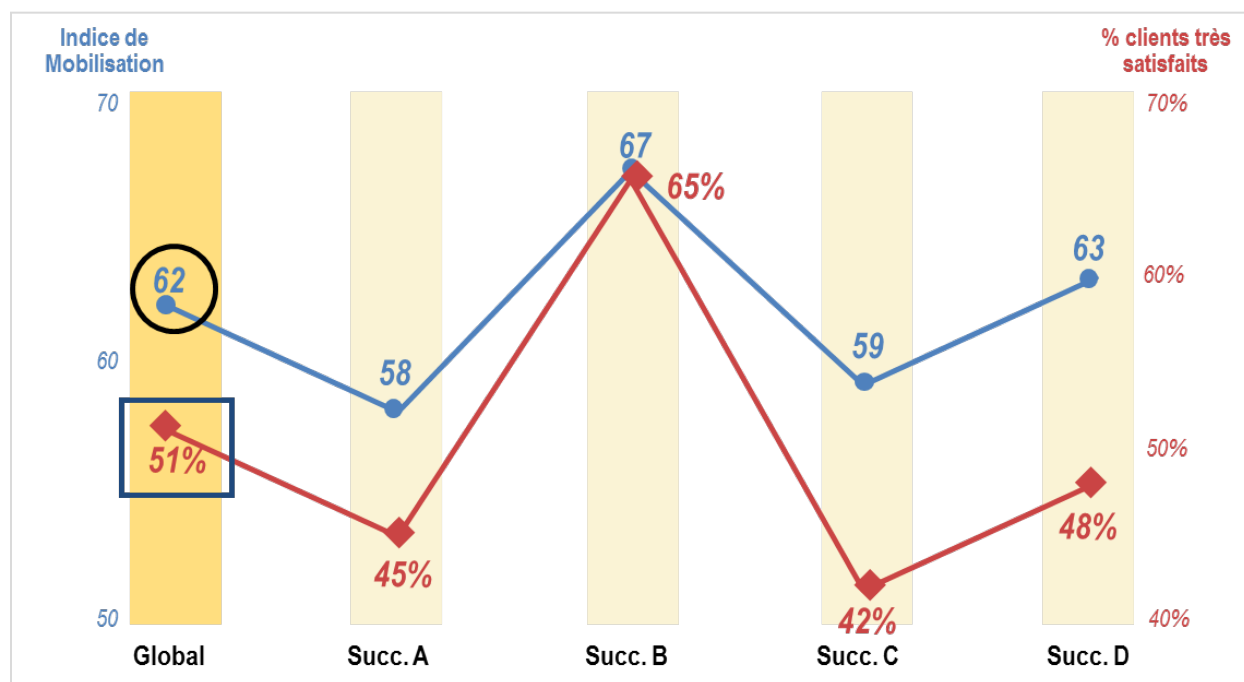
Il est, en revanche plus hasardeux d'affirmer que l'indifférence manifestée par le collaborateur s'explique uniquement par l'indifférence que lui manifeste son supérieur hiérarchique ; la démotivation du collaborateur a toujours des causes multiples.

L'effet miroir nous amène bien évidemment sur le terrain de la corrélation entre la satisfaction et la mobilisation, les employés heureux rendant les clients heureux mais également dans l'autre sens, comme nous avons pu le constater dans de nombreux cas sur le terrain : la satisfaction des clients impacte aussi le degré de mobilisation ; dans le regard d'un client satisfait, il y a une gratitude qui renforce l'énergie, l'envie et le plaisir du prestataire.

## 2. LA MOBILISATION AU SERVICE DU CLIENT

Le schéma C, ci-après démontre cette corrélation ; il provient d'une banque située au Canada qui avait mesuré l'interne et l'externe avec bien sûr deux outils différents ; la restitution globale est suivie d'une restitution succursale par succursale qui démontre à l'évidence que mobilisation et satisfaction évoluent en tandem (de façon symétrique).

### Schéma C – Corrélation Satisfaction / Mobilisation – le cas d'une banque canadienne



#### ■ Les retombées de la mobilisation au service du client sur la performance économique.

La mobilisation en soi – on l'a vu au chapitre précédent – a des impacts mathématiques mesurables sur la rentabilité de l'entreprise tout comme sur les facteurs qui contribuent à cette rentabilité : la productivité, le taux de roulement, l'absentéisme etc...

La satisfaction des clients concourt – et cela est mesuré de diverses façons – à leur fidélisation (définie sous l'angle de la préférence à la marque et sous l'angle de la rétention dans le temps) et à leur participation à la conquête de nouveaux clients, les clients tout à fait satisfaits ayant une forte (et agréable !) propension à recommander l'entreprise.

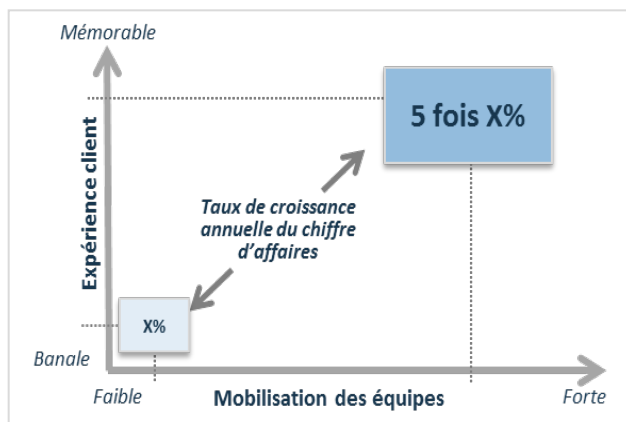
Mais plus intéressant, le tandem satisfaction / mobilisation a – on le comprend aisément – un effet extrêmement positif sur la performance économique. Et ici encore, c'est GALLUP qui a pu le mieux démontrer ce lien.

L'étude réalisée par Gallup en 2007<sup>(7)</sup>, auprès de 2000 entreprises (services financiers, commerce de détail et services aux entreprises), démontre que les entreprises dans lesquelles l'expérience client ET la mobilisation des collaborateurs sont marquantes ont un taux de croissance de leur chiffre d'affaires 5 fois plus important que leurs concurrents. (voir schéma D, page suivante).

(7) : Source : John FLEMING, Jim ASPLUND, Human Sigma, GALLUP Press – 2007

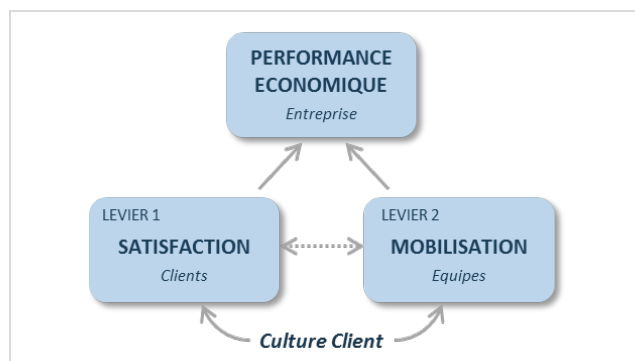
## 2. LA MOBILISATION AU SERVICE DU CLIENT

**Schéma D - Impact de la mobilisation au service du client sur la performance économique**

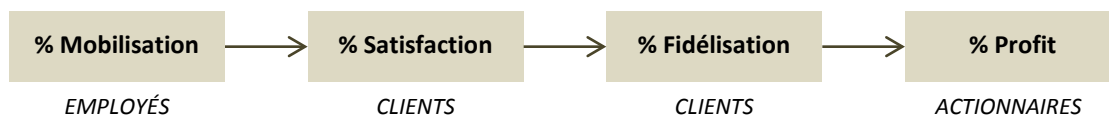


C'est bien sur ce tryptique "Performance Économique / Satisfaction / Mobilisation "tel que démontré ci-dessus, qu'a été fondé le référentiel CAP CLIENT au début des années 90 par l'auteur de ces lignes; modèle purement intuitif à cette époque, mais peu à peu démontré, cas par cas, dans des entreprises canadiennes et des entreprises françaises où, à chaque fois, il importait de travailler autant en interne sur l'axe de la mobilisation qu'à l'externe sur l'axe de la satisfaction.

**Schéma E - Le modèle CAP-CLIENT**



De nombreuses recherches et publications dans le courant des années 2000 sont venues corroborer cet impact du tandem Mobilisation / Satisfaction sur la performance économique. Dans "Putting The Service Profit Chain to work"<sup>(8)</sup>, Heskett, Sasser et Schlesinger démontrent l'effet de levier de la chaîne du service en pointant notamment les 3 ou 4 facteurs de la mobilisation des employés qui ont le plus d'impact sur la satisfaction des clients ; puis, ils détectent les 3 ou 4 éléments de cette satisfaction qui engendrent la fidélisation ; enfin ils calculent, pratiquement au dollar près, l'impact de la fidélité des clients sur le profit de l'entreprise...



Notons que ces corrélations ont également été démontrées dans le secteur public. Des études réalisées au Canada, en Colombie Britannique et en Ontario<sup>(9)</sup>, établissent le lien mathématique non seulement entre la satisfaction des usagers et la mobilisation des employés du secteur public, mais avec le résultat ultime : la confiance des citoyens envers leurs institutions publiques. C'est bien la dynamique du couple mobilisation / satisfaction qui impacte l'enjeu des entreprises publiques : celui de la légitimité de leur raison d'être, de la légitimité de leurs politiques et de la légitimité de leurs programmes.

(8) : HESKETT, SASSER et SCHLESINGER: *Putting The Service Profit Chain to Work*, Harvard Business Review, avril 1994. Lire également une illustration concrète de l'effet de levier de la chaîne du service dans "The Employee-Customer Profit Chain at SEARS", RUCCI, KIRN et QUINN, Harvard Business Review jan 1998  
 (9) : "Public Sector Service value Chain" BC Stats, janvier 2008 . Lire également : "People, Service and Trust: Link in a public sector service value chain." R. HEINTZMAN et B. MARSON. Canadian Government Executive. 2006.

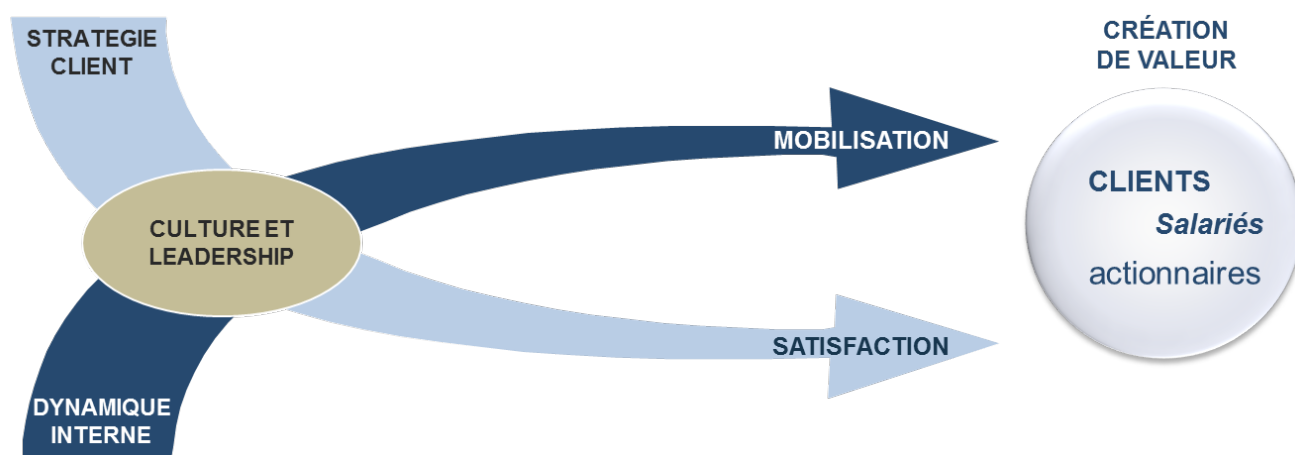
## 2. LA MOBILISATION AU SERVICE DU CLIENT

### 2.3. Le modèle CAP CLIENT

A partir du moment où l'on opte pour une mobilisation au service du client, il importe de disposer d'un modèle qui relie le concept de mobilisation et celui de satisfaction ; c'est exactement ce que propose le modèle CAP CLIENT.

Pour améliorer l'expérience client, les entreprises ont souvent tendance à se disperser en multipliant les initiatives, dans le temps et dans l'espace. Le modèle CAP CLIENT a voulu et vise toujours à intégrer de façon cohérente toutes ces actions autour de 2 grands leviers de transformation de l'organisation : l'axe de la stratégie client destiné à accroître le niveau de satisfaction des clients et l'axe de la dynamique interne centré sur le niveau de mobilisation (au service du client) de tous les salariés.

#### SCHEMA F : Les deux leviers de création de valeur du Modèle CapClient



L'axe de la mobilisation débute par une appréciation, un diagnostic du capital humain de l'entreprise ; une enquête concernant la mobilisation s'impose donc, avec une mesure du niveau de mobilisation, entité par entité, service par service, succursale par succursale... étant entendu que la direction de l'entreprise, en lançant sa démarche CAP CLIENT, se donne un double objectif, quantifié et annoncé en ces termes : "A l'horizon H, le niveau de satisfaction devra être de X% et le niveau de mobilisation devra être de Y%". Le rendez-vous est unique ; les deux indicateurs sont interdépendants : le succès de l'un dépend du succès de l'autre.

Ensuite, il faudra bien sûr travailler sur la culture de l'organisation, revisiter ses valeurs afin qu'elles supportent la philosophie client de l'entreprise de façon concrète et amener chaque gestionnaire / manager à devenir un leader<sup>(10)</sup> du service.

### 2.4. Un outil de mesure de la mobilisation au service du client: MC<sup>2</sup>

Mesurer le niveau de mobilisation des salariés d'une organisation, et ceci dans la perspective de servir de façon remarquable les clients, exige un outil original et une démarche appropriée qui assurent le lien entre cette vision et les éléments moteurs de la mobilisation. Voilà l'ambition du modèle MC2 et de son indice MC2 présentés sur le site [www.mc2-experience.com](http://www.mc2-experience.com)

## CONCLUSION

Sur la table du dirigeant, la mobilisation n'est certainement pas un sujet parmi d'autres. Ingrédient complexe aux multiples variables, il s'agit d'un thème délicat, sensible... comme tout ce qui relève de l'humain.

Les enjeux de la mobilisation – qui sont considérables comme on l'a vu à la section 1 de ce document- sont d'ailleurs plus faciles à cerner, à mesurer que la mobilisation elle-même. Mais diriger - des hommes et des femmes - est un ART. Les stratégies d'entreprise relèvent souvent du rationnel, de l'intelligence, notamment celle de détecter telle ou telle menace, puis de la faire basculer en opportunité !

L'art de mobiliser ajoute à cette intelligence situationnelle quelques ingrédients côté cœur : celui de l'écoute tout d'abord, celui du respect de l'autre dans sa globalité, celui de l'empathie, celui du plaisir également et, finalement, celui de croire au progrès humain à partir du moment où l'on est capable de formuler une vision le moins stimulante où l'humain a toute sa place.

Les vrais leaders sont stratèges, certes ; mais ils savent mobiliser.

André COUPET  
Initiateur du Référentiel Cap Client

[www.capclient.com](http://www.capclient.com)

[acoupet@capclient.com](mailto:acoupet@capclient.com)

---

Notes	Références
(1)	André COUPET "Vers une entreprise progressiste" sur <a href="http://www.entrepriseprogressiste.com">www.entrepriseprogressiste.com</a>
(2)	Michaël PORTER "Creating Shared Value« ,Harvard Business Review – Jan 2011
(3)	Jacques HOROWITZ and AL : "L'entreprise humaniste", Editions ELLIPSIS, 2013
(4)	Meta-Analysis, Gallup consulting. 2006
(3) et (6)	Employee Engagement: The key to realizing competitive advantage. Development Dimensions International inc
(5)	Frederick Herzberg "One more time: How to motivate employees?" , Harvard Business Review, Jan 2003
(4)	Jim CLIFTON, <a href="http://thechairmansblog.gallup.com">thechairmansblog.gallup.com</a> - 5 juin 2014
(7)	John FLEMING, Jim ASPLUND, Human Sigma, GALLUP Press – 2007
(8)	HESKETT, SASSER et SCHLESINGER: Putting The Service Profit Chain to Work, Harvard Business Review, 1994
(8)	RICCI, KIRN et QUINN, The Employee-Customer Profit Chain at SEARS, Harvard Business Review, Jan 1998
(8)	Public sector service value chain, BCStats, Jan 2008
(9)	R.HEINTZMAN et B.MARSON "People, service and trust: link in a public sector service value chain". Canadian Government Executive. 2006
(10)	Jocelyn PINET et André COUPET "Créer une Culture de service : une question de leadership" - Revue Gestion – HEC Montréal, dec 2009
(14)	David COOPERRIDER: Appreciative management and leadership: The power of positive thought and action in organization. Jossey - Bass. 1990.

## ANNEXE

### Pistes de réflexions / citations pour mobiliser au service du client

#### PAR OÙ COMMENCER ?

*« La porte du changement s'ouvre de l'intérieur »*

Jacques CHAIZE

#### UNE VISION PARTAGÉE

*« Si tu veux convaincre les gens de construire un bateau avec toi,  
ne leur parle pas de planches, de clous, d'outils...  
mais partage avec eux ta passion de la mer »*

Antoine DE SAINT-EXUPERY

#### FERVEUR ET ÉMOTION

*« La fidélité ne fonctionne pas à coups de poing/ts...  
pour attacher le client, il faut d'abord être attachant. »*

André COUPET

#### UN CHOIX

*« Une entreprise gérée par de vraies valeurs plutôt qu'une  
entreprise gérée par de mauvaises règles. »*

Jacques HOROWITZ

#### DES DIRIGEANTS EXEMPLAIRES

*« Pour changer autrui, je connais l'exemple.  
... A vrai dire, je ne connais que ça. »*

Albert SCHWEITZER



*"Mettre le cap sur l'expérience Client exige une Stratégie Client, différenciante, inscrite dans le discours de la Marque. Garder le Cap Client exige une Culture Client et une mobilisation de tous les employés au service du client".*

**André COUPET**



**PARIS-MONTRÉAL CONSEIL**

42, rue des Renaudes  
75017 PARIS  
FRANCE

Tél. France  
**06 84 83 16 16**

**PARIS-MONTRÉAL CONSEIL**

98 Chemin Mc Intosh  
FRELIGHSBURG (QC)  
J0J-1C0 CANADA

Tél. Canada  
**1 (450) 298-1086**