

Assurer l'efficacité organisationnelle

Cerner et comprendre les occasions, les défis et les risques qui influencent vos environnements internes et externes afin d'orienter stratégiquement la prise de décision et de renforcer votre capacité d'agir.

Compétences

Cette exploration approfondie s'appuie sur l'un des domaines de compétence du [Cadre de compétences canadien pour les professionnels du développement de carrière](#). À l'aide d'exercices de réflexion, de l'analyse de situations réelles et d'activités pratiques, vous découvrirez comment ce domaine de compétence peut enrichir et orienter votre pratique du leadership.

Le défi à relever

Le secteur du développement de carrière et de l'employabilité repose essentiellement sur des organisations qui obtiennent des contrats gouvernementaux pour fournir des services publics d'emploi. Cette réalité impose diverses contraintes aux organismes : d'abord, ces contrats sont à durée déterminée, ce qui complique la continuité des activités d'une année à l'autre. De plus, l'obtention d'un contrat exige souvent un processus de recrutement et d'intégration rapide, tandis que sa perte peut entraîner des réductions d'effectifs. Enfin, les contrats définissent généralement les résultats attendus et les processus à adopter, offrant peu de marge de manœuvre et des ressources minimales pour couvrir les coûts indirects ou assurer le développement du personnel.

Ce contexte particulier contraint les organismes à respecter leurs obligations contractuelles en dépit de ressources limitées. La vision d'un service de haute qualité, telle qu'imaginée au moment de la proposition, peut s'estomper à mesure que les réalités opérationnelles s'imposent : les nouvelles recrues doivent jongler entre l'intervention et la saisie de données; la clientèle fait face à davantage d'obstacles que prévu; les employeurs resserrent leurs budgets.

Malgré ces défis, le secteur demeure déterminé à aider les gens à aller de l'avant. Chaque nouveau contrat offre l'occasion d'innover, de renforcer les partenariats et de promouvoir des approches qui conjuguent efficacité et impact. Les professionnel·les d'expérience constatent la complexité croissante du travail depuis les années 1990, mais la volonté de créer des changements concrets continue d'inspirer celles et ceux qui choisissent de s'y investir.

Le rôle des gestionnaires dans l'amélioration des services

Vous lisez sans doute ce document parce que vous savez que la seule façon d'améliorer la qualité des services à la population est de vous en charger vous-même. Prendre conscience de votre responsabilité dans cette situation constitue la première étape! Que les ressources requises soient disponibles ou non, vous pouvez et devez apporter des changements. Vous savez aussi que mobiliser le personnel autour d'un enjeu prioritaire renforcera sans doute le rendement de l'équipe. Vous pensez peut-être ne pas avoir le temps nécessaire pour vous consacrer à l'amélioration des services, mais c'est tout le contraire : un effort concret et ciblé sur les services vous fera gagner du temps dans les autres aspects de votre travail.



Visez un changement de culture plutôt qu'un simple changement de procédure et assurez-vous que votre équipe adhère à cette démarche. Vous avez sûrement déjà été en contact avec des organisations ayant mis en place des formations à grande échelle sur le service : vous savez donc ce que c'est lorsque le personnel se contente d'appliquer mécaniquement les règles du « service à la clientèle », sans réelle conviction.

L'expression « la culture ne fait qu'une bouchée de la stratégie »¹ mérite d'être examinée ici. Un véritable service à la clientèle ne peut être offert que par des personnes qui souhaitent sincèrement aider les autres et qui ont le sentiment que leur organisation soutient cette volonté. De plus, un changement durable a plus de chances de se produire lorsque le personnel en est cocréateur. Une amélioration authentique et durable des services ne peut avoir lieu que lorsque le personnel est soutenu dans ses efforts pour aligner ses valeurs et ses intérêts sur les objectifs de l'organisation.

Instaurer un changement de culture peut être long et complexe, mais il est possible de faciliter le processus. Il suffit parfois d'autoriser et d'encourager le personnel à faire ce qu'il sait être juste. Vos employé·es travaillent probablement dans le domaine social parce qu'ils et elles souhaitent aider les autres! Le niveau de service actuel, qui gagnerait à être amélioré, résulte de multiples messages organisationnels — explicites et implicites — selon lesquels il n'y avait pas de temps pour développer des relations avec les personnes accompagnées, que le service personnalisé était un luxe qui ne figurait pas au budget, que l'efficacité et les résultats primaient sur la relation, et même que « efficacité » et « service personnalisé » seraient en quelque sorte opposés.

Corriger les effets des messages antérieurs permet de se rapprocher d'un meilleur niveau de service, mais cela ne suffit pas à en améliorer réellement la qualité ni à créer les conditions propices à une amélioration continue. Cette ressource vous guidera à travers les étapes nécessaires pour engager votre équipe sur la voie d'un perfectionnement continu des services.

Processus d'amélioration du service

Optimisation de vos services

Le concept QBQ^{MC} de John G. Miller peut être utile à cette étape. Le sigle QBQ fait référence à la « question derrière la question », c'est-à-dire la question que l'on devrait se poser lorsque notre réflexion est d'abord et avant tout une forme de plainte. Par exemple, plutôt que de dire « Pourquoi mon équipe offre-t-elle un mauvais service? » ou « Pourquoi le bailleur de fonds ne nous accorde-t-il pas suffisamment d'argent pour bien soutenir notre clientèle? », posez-vous la question suivante : « Comment puis-je aider mon équipe à offrir un meilleur service? » ou « Comment pouvons-nous aider adéquatement notre clientèle, même sans ressources supplémentaires? »

¹ Cette phrase a été successivement attribuée à Peter Drucker, Steve Jobs, Jack Welch et Mark Shields, un cadre de Ford Motor Company. C'est en fait Shields qui a rendu cette citation célèbre et l'a attribuée à Drucker. Cependant, le Drucker Institute affirme que Drucker n'en est pas l'auteur.





La question derrière la question porte essentiellement sur votre rôle dans la résolution du problème. Elle permet de passer d'une posture d'impuissance à une posture d'action; d'un sentiment de manque de pouvoir à une capacité d'agir; d'une perspective négative à une perspective constructive; et d'une logique d'évitement à une dynamique orientée vers des solutions.

Ce concept fait sans doute déjà partie de vos références, peut-être sous un autre nom. Nous l'évoquons ici parce que *l'amélioration du service client ne repose pas seulement sur votre leadership, mais aussi sur la contribution active de chaque membre de l'équipe* (voir l'étape 2 pour plus d'explications).

Avant de passer à l'étape 2, réfléchissez à votre rôle dans la prestation de services de votre équipe en répondant aux questions suivantes dans la fiche de travail 1 :

- Quelles questions vous posez-vous sur l'attitude de votre équipe par rapport au service à la clientèle?
 - « Pourquoi X ne prend pas quelques minutes pour faire connaissance avec une personne cliente et créer un lien avant de lui poser toutes ces questions pour l'évaluation des besoins? »
 - « Pourquoi les membres de l'équipe regardent leur écran lorsqu'ils ou elles posent des questions aux client·es? Pourquoi ne pas chercher à établir un contact visuel? »
 - « Pourquoi nos appels de suivi auprès de la clientèle donnent-ils si peu de résultats? »
- Quelles sont les questions plus pertinentes qui se cachent derrière celles que vous vous posez?
 - « Quelles attentes ai-je mises de l'avant auprès du personnel qui ont, sans le vouloir, conduit à précipiter des processus essentiels? »
 - « Que puis-je faire pour aider le personnel à bien interagir avec la clientèle et à saisir les données plus tard? »
 - « Quel est mon rôle pour m'assurer que la clientèle perçoive notre organisation comme étant une ressource véritablement utile? »





Fiche de travail 1:
Réflexion sur la responsabilisation : les questions derrière les questions

Dans le tableau ci-dessous, consigner jusqu'à cinq questions qui se présentent sous forme de plainte à propos du service offert par votre équipe à votre clientèle. Consigner ensuite une ou deux questions à propos de votre rôle dans le problème visé ou sa solution.

Questions que vous vous posez sur l'attitude de votre équipe face au service à la clientèle	Questions derrière les questions





Fiche de travail 2: Clarté : valeurs, intentions et objectifs de l'amélioration des services

Le tableau suivant est conçu pour vous permettre de clarifier votre processus d'amélioration des services. Les questions vous amèneront à réfléchir aux valeurs, aux intentions et aux objectifs qui sous-tendent votre désir d'améliorer le service client et vous permettront de présenter clairement cette vision à votre équipe.

Domaine	Idées principales
Valeurs	Qu'est-ce qui vous a amené à concentrer vos efforts sur l'amélioration du service client? Quelles valeurs personnelles et organisationnelles seront mises de l'avant par l'amélioration du service client?
Intentions	Qu'est-ce que l'amélioration du service client changera pour la clientèle, le personnel, vous-même, vos gestionnaires, les bailleurs de fonds et d'autres parties prenantes importantes?
Objectifs	Quels sont vos objectifs initiaux pour cette initiative d'amélioration du service client (sachant qu'ils évolueront sans doute après les avoir présentés à votre équipe)?



Fiche de travail 3: Clarté : limites de l'amélioration du service client

Votre initiative d'amélioration des services reposera éventuellement entre les mains de votre équipe. Chaque membre sera amené-e à prendre des décisions quant à la prestation de services, au cas par cas. Pour le faire efficacement, l'équipe devra connaître les limites de sa marge de manœuvre, notamment en ce qui concerne le temps à y consacrer, les ressources nécessaires, les actions à poser et les engagements à prendre. Vous définirez ces limites en collaboration avec votre équipe, mais il vous faut un point de départ.

Utilisez le tableau ci-dessous pour établir les limites en matière de temps, de ressources, d'actions et d'engagements. Soyez aussi précis-e que possible quant au seuil inférieur (tout juste acceptable) et au seuil supérieur (légèrement au-delà de la limite) de chaque limite.

Domaine	Limite	À l'intérieur des limites	Au-delà des limites
Temps Dans quelle mesure le personnel pourra-t-il consacrer du temps à établir des relations avec la clientèle?			
Ressources Quelles ressources pourraient être mises à la disposition du personnel pour améliorer le service?			
Actions Quelles actions liées au service sont considérées comme raisonnables?			
Engagements Quelles promesses le personnel peut-il faire à la clientèle par rapport aux programmes à venir, à l'accès au soutien, etc.?			





Étape 2 : Cibler le changement de culture

La première étape vous amenait à assumer votre rôle dans l'amélioration du service; la deuxième étape consiste à encourager et à soutenir les membres de l'équipe afin qu'ils et elles assument, à leur tour, leurs rôles respectifs dans ce processus en :

- collaborant avec les autres membres de l'équipe pour clarifier les principes, les limites et les objectifs du service;
- aidant les autres membres de l'équipe à combler leurs lacunes en matière de compétences liées au service client;
- sollicitant l'avis de l'équipe sur les améliorations et les innovations possibles;
- reconnaissant et valorisant les efforts individuels et collectifs des membres de l'équipe.

Si vous connaissez le modèle d'engagement des employé-es de Dennis C. Kinlaw, vous aurez reconnu dans ces affirmations les quatre composantes ou piliers de l'engagement qui composent son modèle : la clarté, la compétence, l'influence et l'appréciation.

La **clarté** est nécessaire pour que les membres de l'équipe connaissent les limites s'appliquant à la prestation de services, les intentions et les valeurs qui sous-tendent la volonté d'améliorer la qualité des services, de même que les objectifs précis à atteindre. Cette clarté permet de créer un environnement de travail rassurant pour le personnel, qui peut alors prendre des décisions en toute connaissance de cause.

La **compétence** est essentielle pour que le personnel puisse bien accomplir son travail, sans gaspiller d'énergie mentale et émotionnelle à se questionner sur la pertinence ou la qualité de ses actions. La confiance qui découle de cette compétence libère les ressources cognitives nécessaires pour se concentrer sur l'amélioration du service client. Cette confiance permet aussi de canaliser l'énergie accaparée par l'anxiété de performance vers la clientèle et ses besoins.

L'**influence** est au cœur de la responsabilisation. L'engagement des membres de l'équipe envers les processus, les objectifs et les indicateurs de rendement est renforcé lorsqu'ils ont eu l'occasion de contribuer à leur élaboration. Le personnel est tout simplement plus enclin à soutenir des décisions auxquelles il a pris part que celles qui ont été prises par d'autres.

L'**appréciation** est la composante à la fois la plus simple et la plus complexe du modèle de Kinlaw. D'une part, le personnel s'investira davantage dans une tâche s'il se sent vu, écouté et valorisé en tant que personne d'abord, à titre d'employé-e ensuite. Simple, n'est-ce pas? Là où ça se complique, c'est que chaque employé-e réagit différemment aux marques de reconnaissance de ses gestionnaires. L'un-e peut souhaiter une reconnaissance publique; l'autre peut au contraire éprouver un grand malaise à cette idée. Un membre du personnel peut accepter sans réserve les remerciements de ses gestionnaires et se sentir reconnu-e; son ou sa collègue, qui ne fait pas confiance aux gestionnaires, peut percevoir ce même « merci » comme un compliment creux et irritant.

Les composantes de l'engagement sont interdépendantes. Le renforcement des compétences peut donner au personnel l'envie et la capacité d'exprimer leur avis sur le fonctionnement de l'organisme. Le fait d'écouter leurs idées et de les mettre en œuvre (*influence*) sera considéré par certains





employé·es comme une reconnaissance de leur valeur (*reconnaissance*). Ce sentiment d'appréciation peut motiver certains membres de l'équipe à prendre l'initiative et à questionner leurs gestionnaires sur les limites de leur marge de manœuvre (*clarté*). Cette conversation peut mener à des changements dans les objectifs de l'initiative. Ce qui a commencé comme une initiative menée par le ou la gestionnaire peut ainsi rapidement devenir une initiative menée par l'équipe.



Fiche de travail 4: Jetez les bases pour instaurer le changement

Il est temps de rassembler l'équipe pour présenter vos idées, expliquer votre approche et répondre aux questions. Si vous avez rempli la fiche de travail 3, celle-ci vous aidera maintenant à mettre l'accent sur vos messages clés. Des exemples sont fournis en italique.

Composante de l'engagement	Messages clés	À ne pas oublier
Clarté	Pour commencer, je vais vous présenter mes valeurs, mes intentions et mes objectifs en matière de service. Je vais aussi vous donner une idée de ce qui est envisageable et de ce qui ne l'est pas dans nos efforts pour améliorer le service client. Je lance le bal, mais à partir de cette réunion, nous allons tous ensemble définir la forme que prendra cette initiative.	Définissez clairement les limites, mais restez ouvert-e aux nouvelles idées.
Compétence	Certaines personnes parmi nous — moi y compris — ont été tellement absorbées par le respect des exigences contractuelles qu'elles n'ont pas eu l'occasion de réfléchir ou d'agir en termes de « service client ». Il nous faudra réfléchir aux compétences et aux connaissances que nous souhaitons développer pour améliorer cet aspect de notre travail.	Ne tombez pas dans le piège de lister toutes les formations dont vos employé-es auraient besoin : le fait est que le besoin de formation supplémentaire est sans doute minime.
Influence	J'aimerais créer un espace où chacun et chacune pourra explorer ses propres façons d'améliorer les services, en s'appuyant sur ses forces et ses perspectives uniques. Par ailleurs, un service n'en est réellement un que s'il est authentique. J'espère que nous trouverons collectivement des façons de vouloir réellement améliorer les services. Je resterai ouvert-e aux suggestions et les accueillerai avec respect.	Ne faites pas de promesse que vous ne pourrez pas remplir.
Reconnaissance	Je sais que vous travaillez dans ce domaine parce que vous avez à cœur d'aider les autres. Même si parfois des contraintes organisationnelles — ou mes propres décisions — limitent ce que nous pouvons faire, je tiens à ce que vous sachiez que vos efforts sont sincèrement valorisés et appréciés.	La sincérité est fondamentale : n'agissez pas de mauvaise foi.



Composante de l'engagement	Messages clés	À ne pas oublier
	Nous ne pourrions peut-être pas réaliser tout ce que nous souhaitons, mais chaque pas en avant compte, et j'ai la conviction qu'ensemble, nous pouvons changer les choses. Je comprends que vous puissiez avoir des questions ou des craintes sur la manière dont le processus va se dérouler, et j'accueillerai vos commentaires avec ouverture et respect.	



Étape 3. Cultiver le changement, durablement

Dès cette première réunion, à moins que votre équipe ne soit extrêmement sceptique quant à vos intentions ou à votre capacité à la soutenir, vous recevrez des suggestions sur ce qui pourrait être fait et ce dont l'équipe aura besoin. Vous devrez réagir à ces idées assez rapidement et, espérons-le, de manière positive.

Vous ne pourrez pas répondre à tous les besoins qui seront exprimés ni permettre la mise en œuvre de toutes les idées. Préparez-vous à répondre aux suggestions qui ne sont pas viables, en cherchant à :

- aider le personnel à mieux comprendre l'initiative (*clarté*);
 - Votre propre compréhension pourrait aussi en bénéficier, puisque votre équipe pourrait soulever des enjeux auxquels vous n'aviez pas pensé.
- cerner les lacunes de l'équipe en matière de compétences et renforcer leur capacité à résoudre les problèmes (*compétence*);
 - Pour ce faire, vous pouvez assumer un rôle de coach ou mentor, en encourageant le personnel à trouver diverses façons d'aboutir à des résultats similaires.
- proposer des solutions de rechange aux idées qui ne sont pas viables (une *influence* différente de celle proposée);
 - Comme mentionné ci-dessus, cette activité pourrait être effectuée en accompagnant le personnel, mais elle pourrait également impliquer d'autres membres de l'équipe.
- reconnaître les efforts des employé-es (*appréciation*);
 - Vous pouvez exprimer votre reconnaissance simplement en prenant au sérieux et en valorisant le point de vue du personnel, même si des nuances doivent y être apportées par la suite. Il est toujours bénéfique d'exprimer explicitement votre reconnaissance.

Il n'y a pas de fiche de travail liée à l'étape 3. Vous devrez improviser, et votre personnel aussi. Vous devez toutefois être prêt·e à prendre des notes (mentalement et sur papier) sur les nombreux renseignements que vous recueillerez au sujet des membres du personnel dans leurs efforts pour améliorer le service client. Un tableau blanc ou un tableau à feuilles mobiles — sur lequel vous pourrez rassembler et organiser les idées, puis les présenter au groupe — pourrait être utile. Vous découvrirez ce que chaque personne sait de l'organisation et comment il ou elle la perçoit; leurs points forts et leurs points faibles; ce qui les motive; et peut-être leurs visées professionnelles. Ces informations sont précieuses et peuvent parfois être difficiles à obtenir directement.

Étape 4. Élaborer et mettre en œuvre un système d'évaluation

À cette étape-ci du processus, il est très probable que l'un·e des membres de votre équipe ait déjà suggéré de mesurer les changements découlant de l'amélioration du service client. Si c'est le cas, cette étape aura déjà été amorcée à l'étape 3 et l'équipe aura pris en charge la création d'un système d'évaluation.





Si ce n'est pas le cas, il serait bénéfique d'amener l'équipe à réfléchir au processus d'évaluation le plus tôt possible, ce qui permettra de clarifier les intentions et les objectifs, tout en améliorant l'efficacité. L'évaluation peut aussi mettre en évidence des lacunes en matière de compétences.

Idéalement, l'évaluation devrait être prise en charge par le personnel; votre rôle sera de convoquer les réunions à ce sujet et possiblement de faire appel à de l'expertise externe, au besoin.

Étape 5. Faire partie de l'équipe

Même si l'accent est mis ici sur la contribution et l'influence de l'équipe, cela ne signifie pas que vous ne devez pas participer aux efforts d'amélioration. Une fois l'équipe mobilisée dans la démarche d'amélioration, commencez à faire comme elle : générer des idées pour améliorer les services. Votre contribution peut prendre plusieurs formes, comme :

- *Questions à l'équipe.* Votre rôle vous offre une vue d'ensemble de ce qui concerne toute l'équipe et vous permet d'avoir une perspective différente de celle du personnel. Vous pouvez ainsi poser des questions intéressantes auxquelles l'équipe n'a pas pensé :
 - À quel moment faisons-nous perdre du temps à la clientèle?
 - Ex. : l'attente d'un rendez-vous.
 - Comment pourrions-nous réduire cette perte de temps ou faire en sorte que les client·es accomplissent quelque chose d'utile pendant cette période d'attente?
 - Quelle tâche répétitive demandons-nous à la clientèle d'effectuer?
 - Ex. fournir leur adresse à deux personnes.
 - Que disent les client·es à leurs proches au sujet de nos services?
- *Différentes perspectives.* Vous pouvez aider l'équipe à trouver des idées pour améliorer les services en présentant divers points de vue :
 - Déplacer l'attention : plutôt que de chercher à changer les personnes accompagnées, réfléchir à ce qui peut être ajusté dans l'environnement. Invitez le personnel à analyser les processus de l'unité pour identifier les situations où beaucoup d'efforts sont consacrés à faire évoluer les compétences ou les perceptions, alors que le problème est en réalité d'ordre systémique, à l'interne comme à l'externe.
 - Passer des convictions fondées sur leur vérité aux convictions fondées sur leur utilité.
 - Par exemple, l'adage « le client a toujours raison » est fondamentalement faux, mais c'est une croyance utile à entretenir.
 - Passer de la perception qu'a votre équipe de la clientèle à l'expérience réelle des personnes accompagnées.
 - Invitez votre équipe à regarder un épisode de « Undercover Boss » ou à jouer le rôle d'une personne cliente pendant une journée pour mieux comprendre ce que vit la clientèle.
 - Passer de l'employabilité à d'autres secteurs d'activité.
 - Pour stimuler la réflexion de votre équipe, donnez des exemples de service à la clientèle exceptionnel observés dans d'autres lieux de travail.





- *Formulez vos propres suggestions.* Vous avez peut-être déjà en tête des solutions simples pour améliorer le service à la clientèle, ou vous savez qu'une meilleure communication entre deux membres du personnel pourrait considérablement renforcer l'accompagnement offert. Dès que vous voyez que l'équipe réfléchit sérieusement à la qualité du service, n'hésitez pas à faire part de vos observations.
- À mesure que l'équipe se mobilise, des membres pourraient prendre en charge l'animation des discussions, ce qui vous permettrait d'y prendre part vous aussi.

Étape 6. Maintenir la motivation

La dernière étape consiste à porter attention au niveau d'énergie du personnel par rapport aux efforts d'amélioration des services et de trouver des façons de motiver l'équipe lorsque son engagement semble fléchir. Vous pouvez aussi amener le personnel à s'investir dans une nouvelle initiative emballante, en sachant qu'il pourra ensuite appliquer ce regain de motivation à l'amélioration du service client. Votre personnel veut faire du bon travail et être reconnu pour la qualité de ce travail, mais il aura besoin de rappels et d'encouragements à l'occasion. Il aura aussi besoin de votre aide pour éliminer les obstacles qui l'empêchent de faire ce qu'il considère comme du travail de qualité. N'oubliez pas vos rencontres individuelles régulières : elles vous donneront l'occasion de reconnaître les efforts de chaque membre de l'équipe, de vérifier leur niveau de motivation et de recueillir leurs commentaires et préoccupations. Plus vous apprendrez à les connaître dans le cadre de cette initiative d'amélioration des services, plus le processus sera fluide.

