

Dorothy V. VonDette et Patrick Mosher

## Les collaborateurs stratégiques

En période de forte compétitivité, améliorer la performance des collaborateurs relève souvent de la gageure. Une solution : concentrer les efforts sur l'amélioration des performances des populations essentielles au succès de l'entreprise.

Réduire les coûts est à la portée de tous. Le vrai enjeu est de réussir à concilier réduction des coûts et création de valeur.

Actuellement, l'entreprise qui planifie une baisse des coûts envisage souvent une réduction d'effectifs. A moins de compenser ces départs par de nouveaux programmes de motivation, les entreprises risquent de se retrouver avec des collaborateurs, non seulement moins nombreux, mais découragés et démotivés, rendant plus difficile encore la réalisation des objectifs business et financiers.

Comment procéder aux réductions d'effectifs nécessaires tout en maintenant, voire en améliorant, la productivité et l'efficacité des équipes ? Comment préserver la mobilisation et l'engagement des collaborateurs dans un climat d'instabilité ? Comment conjuguer outils, incitations, ainsi que perspectives de formation et de carrière, de façon à procurer la satisfaction professionnelle nécessaire à la fidélisation des

meilleurs éléments ? Plus important encore, comment relever tous ces défis rapidement ?

Comme toute initiative touchant directement le cœur de l'organisation, les techniques propres à améliorer la performance des collaborateurs et à la corrélérer aux résultats financiers ont besoin de temps pour se déployer pleinement. Le temps est une denrée rare chez les entreprises qui sont soumises à des pressions constantes.

### **Cibler les efforts**

Souvenez-vous des premiers temps de la production à flux tendus, et de cette formidable capacité qu'avaient les experts à identifier, par une simple visite de terrain, les points à améliorer pour générer des économies de plusieurs millions de dollars. Quel était leur secret ?

Premièrement, ils avaient une parfaite connaissance de l'environnement. Tels des médecins, ils faisaient preuve d'un sens aigu du diagnostic.

Deuxièmement, ils ne s'attardaient pas sur les détails. Ils savaient localiser les principaux facteurs d'influence et y concentrer leur attention.

Par analogie, nous proposons de procéder de la même façon, en concentrant les efforts sur les populations ayant un impact décisif sur la performance globale de l'entreprise ; nous appelons ces populations « les collaborateurs stratégiques ». Après avoir identifié et cerné leur impact sur l'entreprise, il s'agit de concentrer les efforts sur le diagnostic puis la mise en place des plans de développement de leur performance individuelle et collective.

Qui sont, au juste, ces collaborateurs stratégiques ? Pensez aux populations les plus distinctives de votre entreprise. Puis, demandez-vous quels sont ceux de vos collaborateurs qui génèrent le plus de chiffre d'affaires ou/et de coûts. Lors du lancement d'un nouveau médicament, par exemple, la force de vente d'un groupe pharmaceutique joue un rôle

décisif. Idem pour les experts en assurances, qui règlent des sinistres de plusieurs millions de dollars. Augmenter leur capacité d'analyse et de jugement peut améliorer sensiblement le résultat économique de l'entreprise. Pour de nombreuses sociétés, les agents des services après-vente sont des collaborateurs stratégiques puisqu'ils incarnent la marque et la qualité du service auprès des clients. L'amélioration de la performance de ces collaborateurs peut avoir un impact décisif sur la satisfaction et la fidélisation des clients et, à terme, se traduire par une augmentation du chiffre d'affaires et de la rentabilité. D'une façon générale, il convient de viser les segments de populations dont l'amélioration de la performance aura un impact direct et réel sur les résultats financiers.

Prenons l'exemple de Ryder System, prestataire international de services logistiques et de transport. Cette société a récemment polarisé son attention sur les collaborateurs qui contribuent, bien sûr, à l'augmentation des ventes, mais également sur ceux qui sont responsables de la conception et du déploiement de son offre de services. Soucieux d'acquérir une position concurrentielle stratégique, Ryder savait qu'il lui

fallait miser sur des outils dynamisant l'échange de bonnes pratiques et d'idées innovantes. La solution : un nouveau dispositif de gestion et de partage des connaissances à la pointe de l'état de l'art, véritable laboratoire d'idées, offrant un accès immédiat aux experts internes de Ryder System, des bases d'informations sur les principales tendances du marché et des outils informatiques propices au travail collaboratif des équipes en mode projet.

Mais, au-delà de la solution technique elle-même, le développement de la performance d'une catégorie de collaborateurs stratégiques nécessite la prise en compte de l'ensemble des composants de l'environnement dans lequel elle s'inscrit, une approche holistique de la gestion de la performance, résumée dans le Modèle de gestion de la performance conçu par Accenture ([voir encadré page suivante](#)).

Dans ce cadre, le projet de dispositif de partage des connaissances créé par Ryder comportait plusieurs volets : communication, formation, processus et procédures, programme d'incitations, système d'évaluation des résultats, le tout piloté par une équipe projet *ad hoc*. Ainsi, non seulement les

collaborateurs de Ryder bénéficient maintenant des outils et des connaissances nécessaires pour augmenter leurs performances, mais ils ont trouvé dans ce projet une nouvelle source de motivation.

### **Agir sur les comportements**

Une fois identifiés les collaborateurs stratégiques, vous êtes en mesure de définir un programme de développement des performances. Mais que faut-il vraiment changer ? Que voulez-vous réellement améliorer ? Il faut s'attacher à pouvoir faire évoluer les comportements des individus et des équipes : agir sur les comportements, c'est directement influencer sur la qualité du travail et donc sur les résultats.

Comment faire ? En l'occurrence, l'un des principaux facteurs de succès consiste à inciter les dirigeants à se concentrer sur la fixation d'objectifs de performance pour leurs collaborateurs stratégiques. Pour chacun de ces collaborateurs, dressez une liste d'une demi douzaine d'objectifs clés de performance. Pourquoi six ? Parce qu'en deçà, vous ne seriez pas assez précis. Au-delà, vous risquez de ne pas être suffisamment ciblé.

Comment savoir si les objectifs fixés seront efficaces ? Premier point de repère, ils doivent être mesurables, car rappelez-vous que seul ce qui est mesurable peut être réalisé. Deuxième point de repère, ils doivent refléter des impératifs business clairs pour l'entreprise. C'est une question de bon sens. Si vous cherchez à obtenir un impact rapide sur la performance de l'entreprise, vous ferez en sorte que les objectifs de performance de vos collaborateurs puissent se répercuter facilement sur les résultats financiers.

Voici un exemple qui illustre comment la fixation d'objectifs doit être reliée aux contextes et impératifs business de l'entreprise. Une grande société

#### **Des résultats mesurables**

Certaines grandes entreprises ont su identifier le potentiel d'optimisation de la performance des collaborateurs stratégiques et en récolter les fruits. Ainsi, un opérateur majeur des télécoms souhaitait transformer sa relation client. Objectif avoué : développer les capacités de son réseau et ses processus de bout en bout, afin d'améliorer le service client et de faire émerger de nouvelles compétences, plus compétitives, au sein de ses équipes.

Une fois les collaborateurs stratégiques repérés à l'aune des objectifs de l'entreprise, la solution conçue s'articulait autour de deux grands axes : création de nouveaux centres de déploiement chargés d'améliorer le service client, mise sur pied d'une équipe SAV et d'une équipe de téléopérateurs chargés du lancement des nouveaux produits et services.

Sur trois aspects essentiels (amélioration du service client, réduction des coûts d'exploitation et développement de la capacité au changement), les résultats constatés sont surprenants :

##### **Amélioration du service client**

- Transactions clients : + 10% à 15%
- Taux de résolution dès le premier appel : + 50% à 100%

##### **Réduction des coûts d'exploitation**

- Qualité : + 20% à 30%
- Productivité : + 10% à 15%
- Turnover : - 20% à 40%
- Nombre de plaintes : - 40% à 70%

##### **Développement de la capacité de changement**

- Durée du cycle de formation : - 20% à 25%
- Durée d'acquisition des compétences : - 20% à 75%
- Application des connaissances : + 30% à 60%
- Harmonisation dans l'ensemble de l'organisation : + 30% à 50%
- Satisfaction des employés : + 10% à 50%

d'assurances devait faire face à un certain nombre de difficultés avec son centre d'appels : la conjoncture aidant, la sous-utilisation des téléopérateurs et la surcapacité du centre d'appels devenaient chroniques. Pour y remédier, la société a souhaité mieux inciter ses opérateurs à vendre et à rentabiliser les infrastructures et outils de Gestion de la relation client (CRM), récemment mis en place.

En collaboration avec l'équipe de direction du centre d'appels, Accenture a défini un ensemble d'objectifs globaux de performance : réduction du temps de formation des opérateurs, accroissement de la valeur de chaque contact client, fidélisation des collaborateurs les plus compétents, augmentation du taux de résolution au premier appel, etc. Chacun de ces objectifs généraux de performance pour le centre d'appels a ensuite été traduit en savoir-faire et comportements cibles spécifiques pour les téléopérateurs.

Par exemple, un objectif sur l'amélioration de la formation implique des évolutions de savoir-faire ou de comportements de la part des opérateurs : apprendre rapidement à réagir face aux situations nouvelles ; traduire la formation en situations concrètes ; appliquer les principes généraux à la prise de décision en situation spécifique ; utiliser activement les mécanismes de support propres à améliorer la performance. A partir de là, l'entreprise a pu cibler ses investissements sur les comportements susceptibles de générer rapidement soit des économies (réduire les temps de formation), soit des revenus complémentaires (doper le nombre de ventes).

### Formaliser le bilan économique pour l'entreprise

L'étape suivante consiste à identifier les bénéfices escomptés et le bilan économique pour l'entreprise. Pour reprendre l'exemple du centre d'appels de

la compagnie d'assurance, les bénéfices attendus étaient au nombre de trois :

- augmentation du pourcentage de clients à forte rentabilité ;
- accroissement de la rentabilité de chaque client, par le développement de la relation client et une hausse de la valeur des contrats, ainsi que par l'optimisation de l'efficacité administrative et donc une réduction des coûts ;
- allongement de la relation globale avec le client – c'est-à-dire, une progression de la « durée du cycle de vie » de la relation client.

Après avoir analysé l'existant et extrapolé les impacts du projet d'amélioration des performances, la société a fixé les avantages suivants :

- Croissance de 5 à 15% du chiffre d'affaires, grâce à une fidélisation accrue des meilleurs clients, le

#### Le Modèle de gestion de la performance

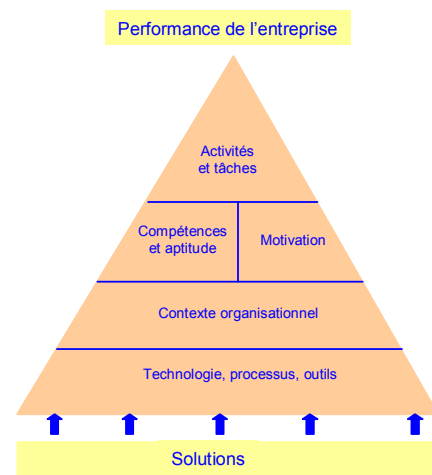
Le Modèle de gestion de la performance d'Accenture (*ci-joint*) repose sur deux principes de base :

- la performance de certains collaborateurs est stratégique : ces collaborateurs ont une incidence sensible sur la performance financière de l'organisation ;
- l'alignement de la performance des collaborateurs stratégiques sur les objectifs financiers et opérationnels permet d'augmenter directement les résultats.

Généralement, les programmes dédiés à l'amélioration des performances des collaborateurs sont axés sur l'efficacité ou les coûts. L'approche d'Accenture établit, pour sa part, une corrélation entre certains comportements cibles et la performance opérationnelle, en se concentrant à la fois sur l'efficacité et l'efficacité et en faisant de la performance des collaborateurs une source de création de valeur.

Le modèle se pose d'abord comme un outil d'aide à l'identification des comportements ayant une incidence décisive et mesurable sur la performance de l'entreprise. Dans un second temps, il permet de repérer les facteurs qui influent sur ces comportements, ces derniers étant regroupés en trois grandes catégories : les compétences et aptitudes, la motivation et le contexte organisationnel.

Les comportements relèvent de l'aptitude de l'employé (l'employé est-il à même d'adopter ce comportement ?) et de sa motivation (adoptera-t-il ce comportement ?). Parallèlement, un contexte peu favorable peut empêcher les employés d'adopter ce comportement, même s'ils en ont l'aptitude et la motivation. Le profil du poste, la structure organisationnelle, les technologies, la conception des processus et l'environnement physique sont autant d'éléments contextuels à prendre en considération.



développement des techniques d'up-selling et de cross-selling, et un taux supérieur d'acquisition de clients.

- Réduction des coûts de 10 à 20%, grâce à une amélioration de la productivité des opérateurs, une efficacité renforcée des différents canaux de distribution et une rationalisation du traitement des appels.
- Accroissement des taux de marge de 2 à 7%, grâce à une croissance des revenus plus soutenue, une réduction des coûts d'exploitation et une amélioration de la rentabilité clients.

Une fois définis les principaux objectifs de performance et le bilan économique attendu, l'étape suivante consiste à évaluer les niveaux de performance actuels des collaborateurs. Vous ne pouvez pas savoir où et comment atteindre ces objectifs si vous ne connaissez pas votre situation de départ.

L'évaluation peut utiliser les méthodes de diagnostics et les instruments d'enquête traditionnels. Mais il existe une technique, souvent plus simple à

mettre en œuvre, qui consiste à observer les collaborateurs en situation de travail. Cette méthode n'a certes rien de révolutionnaire, mais elle est tellement évidente qu'on a souvent tendance à l'oublier.

Si vous cherchez, par exemple, à améliorer la performance de votre service après-vente, il est impératif d'aller avec eux sur le terrain pour constater et identifier de visu les sources d'amélioration. Pour les centres d'appels, une bonne technique consiste à analyser les enregistrements d'appels.

### **Packager la solution**

Il existe de nombreux leviers pour améliorer les performances des individus ou des équipes : refonte ou amélioration des processus, mise en place de dispositifs de suivi et de feed-back sur les niveaux de performances, acquisition ou renforcement de compétences par la formation et l'e-learning, partage des connaissances et bonnes pratiques, évolution des applications métiers, etc. Trop peut-être pour choisir en toute facilité... Alors, comment configurer un ensemble de solutions adapté aux besoins particuliers de vos collaborateurs

stratégiques ?

Vous pouvez prévoir une courte phase d'évaluation en vue d'identifier les champs d'amélioration des collaborateurs en vous aidant des rubriques du modèle de gestion de la performance Accenture. Vous pourrez ensuite définir une stratégie de gestion de la performance propre à combler les lacunes spécifiques identifiées dans les rubriques compétences et aptitudes, motivation et contexte. Les plans d'actions pourront utilement inclure des approches innovantes comme les dispositifs de partage des connaissances, les systèmes informatiques de gestion des ressources humaines, les outils dédiés de gestion des performances, les postes de travail et portails métiers, les outils d'apprentissage de type e-learning et « performance simulation »...

Arrêtons-nous sur les deux derniers outils. Les portails métiers intègrent, dans une interface unique et un contexte personnalisé, l'ensemble des informations, des bonnes pratiques et des connaissances nécessaires aux collaborateurs pour exécuter leur mission de façon optimale. Le poste de travail, ainsi personnalisé, permet aux collaborateurs stratégiques de disposer de fonctionnalités d'e-learning, d'instruments collaboratifs et des applications métiers adaptées à leurs activités et objectifs. Les collaborateurs peuvent non seulement visualiser les informations, mais également agir sur ces dernières de façon à simplifier leur travail et à gagner en productivité.

Les nouvelles solutions d'e-learning constituent un autre outil appréciable pour le développement des performances des collaborateurs stratégiques. Par exemple, l'opérateur de télécoms BellSouth a récemment lancé une initiative destinée à dynamiser son service clients. La société cherchait des moyens de renforcer la motivation et d'affiner

#### **Trois étapes pour transformer la performance humaine**

Par Frédéric Watine

Partner dans la ligne de service Performance humaine

Cibler son attention sur les populations stratégiques est certainement une bonne idée, spécialement en période de forte compétitivité. Un choix cependant moins aisé à mettre en œuvre qu'il n'y paraît.

Car la fréquente distance entre le département Ressources humaines (qui raisonne globalement par grandes populations) et les directions opérationnelles (qui raisonnent par plus petites communautés « Métiers ») crée un frein au changement, à la différenciation. Nous l'avons dépassé avec succès lors de la refonte du système de commissionnement d'une grande banque française. Pour une mise en œuvre efficace, un projet de transformation comprend un diagnostic, établi grâce au modèle de gestion des performances évoqué dans l'article, mais aussi la fixation d'objectifs, ainsi que la formalisation de bonnes pratiques professionnelles et de méthodes RH.

Nous avons mené à bien ces différentes étapes pour accompagner la création d'une plate-forme téléphonique de services dans une compagnie d'assurance française. Dans ce cadre, l'e-learning s'est révélé effectivement un excellent levier d'amélioration des performances. Depuis deux ans, les AGF forment régulièrement, via Internet, leur réseau d'agents généraux aux nouveaux produits, outils et méthodes. L'assureur a ainsi réalisé une économie de 60% sur les frais logistiques et diminué de moitié le temps de formation.

les savoir-faire et aptitudes de ses chargés de clientèle.

L'enjeu était d'apprendre à ces derniers à traiter tous les types d'appels imaginables, et ce dans un délai extrêmement bref. De plus, dans un environnement où le turnover progresse proportionnellement à la complexité de l'activité, ces hommes et ces femmes avaient besoin d'autre chose que d'une simple assistance professionnelle : être responsabilisés. C'est-à-dire maîtriser les deux leviers de leur activité que sont la vente et le service ; apprendre à réfléchir et à agir rapidement, avec confiance, sur les points de décision épineux ; et, plus encore, prouver aux clients qu'ils se trouvaient face au meilleur interlocuteur possible.

La solution ? Un programme d'e-learning que BellSouth a baptisé BEST (Business Excellence through Simulation Training). BEST propose un programme de formation à distance, fondé sur la mise en situation, la simulation et l'apprentissage des bonnes pratiques. En 16 à 24 heures de formation de type simulation, les téléopérateurs apprennent à affiner leur jugement et leurs techniques de communication, des compétences qui s'acquièrent d'ordinaire au terme de plusieurs mois, voire plusieurs années d'expérience pratique.

Les bénéfices du programme BEST se traduisent directement sur le résultat net de l'entreprise. Certains participants au programme ont augmenté leur performance de vente de 200%. Et, grâce à une réduction de 13% du temps de formation, à une diminution du nombre de renouvellements d'appels et du délai d'acquisition des

compétences, BellSouth prévoit de réaliser au moins 52 millions de dollars d'économies sur cinq ans.

Vous vous demandez quel est le secret ? S'il en existe un, il s'agit essentiellement de la qualité du travail fait par Bellsouth pour bien appréhender les raisons qui amènent un collaborateur à adopter tel ou tel comportement, et donc à pouvoir agir, si nécessaire, pour l'améliorer. Observation étroite et expérience métiers vont de pair. Sans expérience, il est difficile de savoir ce qu'il faut rechercher. Et sans observation permanente et efficace des comportements réels, l'expérience devient rapidement obsolète.

Cette expertise, ou « connaissance pratique », fait gagner du temps au stade du diagnostic, de la conception et de la mise en œuvre de solutions adaptées pour telle ou telle population stratégique. Elle permet aussi d'obtenir plus rapidement un impact mesurable sur les résultats financiers. Telle est la réelle opportunité offerte aux entreprises aujourd'hui : considérer la performance humaine non pas sur le plan des frais généraux à gérer, mais comme une source de valeur à développer.

---

#### Plus loin Sites Internet

- [www.algora.org](http://www.algora.org)  
Algora est une association soutenue par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité. Sa mission est de promouvoir le développement de la formation ouverte et à

distance, ainsi que l'usage des technologies multimédias dans les systèmes de formation professionnelle.

- [www.thot.cursus.edu](http://www.thot.cursus.edu)  
Source de promotion et d'informations pour la formation en ligne francophone : les acteurs, les actualités...
- [www.preau.asso.fr](http://www.preau.asso.fr)  
Le Préau est un centre de ressources et de veille qui promeut l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, ainsi que la création de dispositifs pédagogiques innovants. La liste de diffusion du Préau permet d'informer les adhérents sur les nouvelles technologies éducatives.

#### Livres

- *L'appréciation du personnel, mirage ou oasis ?* de Georges Trepo, Nathalie Estellat et Ewan Oiry (Organisation, 2002, 290 p.).
- *Améliorer les performances de son équipe* (coaching, motivation, évaluation) de Robert Bacal (Maxima, 2001, 268 p.).
- *The HR Scorecard, Linking People, Strategy and Performance* de Brian E. Becker, Mark A. Huselid, Dave Ulrich (Harvard Business School Press, 2001, 233 p.).
- *The human value of the enterprise* de Andrew Mayo (Nicholas Brealey Publishing, 2001, 256 p.).

Ce point de vue a été réalisé pour le magazine Outlook, Volume XIV – N° 1, de juin 2002. Pour toute information complémentaire sur cet article ou Accenture, veuillez contacter le département Marketing et Communication : [marketing.france@accenture.com](mailto:marketing.france@accenture.com)

Accenture  
55, avenue George V – 75379 Paris Cedex 08 – France

**[Date de parution : 2ème trimestre 2002]**