

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-greve-comment-sortir-de-limpasse-du-mecontentement-general-1154425>

 TRIBUNE

Opinion | Grève : comment sortir de l'impasse du mécontentement général ?

Qu'il s'agisse d'un citoyen face à l'État ou d'un patient face au médecin, le client recherche avant tout de la facilité. Dans le contexte actuel, ces mêmes principes peuvent améliorer l'expérience de travail, notamment dans les domaines de l'intérêt public, pour sortir de l'impasse du mécontentement général. (Par Emmanuel Richard, directeur général d'Extens Consulting)

 Lire plus tard |  Le Cercle |     Commenter

Par **Emmanuel Richard** (directeur général d'Extens Consulting)

Publié le 6 déc. 2019 à 16h17

Mis à jour le 6 déc. 2019 à 16h19

À l'ère de l'automatisation de nombreux services et de réformes structurelles controversées, la grogne se fait de plus en plus entendre dans de nombreux secteurs. Des professionnels de la mobilité (SNCF, RATP, compagnies aériennes, contrôleurs aériens) jusqu'aux pompiers et policiers, en passant par la santé (médecins, infirmiers) et l'éducation : la liste est longue. De l'autre côté, leur client/citoyen connecté devient de plus en plus exigeant et expressif, notamment via les outils numériques et les réseaux sociaux. Ainsi, un conflit vieux comme ce monde renaît avec une nouvelle force numérique : d'un côté, l'individu avec ses intérêts personnels, de l'autre, le groupe et ses intérêts généraux.

En effet, à l'ère du numérique, on se cherche. Les outils numériques et les réseaux sociaux viennent renforcer le besoin personnel de chacun de se sentir remarqué, de bénéficier des services sur mesure et personnalisés comme on veut, quand on veut, où l'on veut. Des habitudes quotidiennes d'un consommateur moderne. En même temps, face aux mues sociétales et technologiques importantes, la société entière a besoin de voir ses intérêts généraux protégés, les services de l'État efficaces, les fonctionnaires investis pour la cause commune. Or, comment un individu, un professionnel peut-il s'investir si son client (citoyen) affiche une réelle insatisfaction ? Comment un client (citoyen) peut-il être heureux si les professionnels à ses services ne le sont pas ?

Dans ce contexte épineux, et compte tenu de la grève nationale qui a débuté ce 5 décembre, la vraie question n'est peut-être pas de savoir quel sera finalement l'âge du départ à la retraite, mais s'il est encore possible, aujourd'hui, de sortir de cette impasse du mécontentement général et croissant.

Qu'il s'agisse d'un citoyen français face à l'État, d'un patient face au médecin ou encore d'un voyageur face à son transporteur, le client du XXI^e siècle recherche avant tout de la facilité. Ainsi, de nombreuses entreprises se sont déjà emparées de l'expérience client comme levier de développement. Or, les mêmes méthodes doivent être aujourd'hui utilisées pour améliorer aussi l'expérience de travail des professionnels, notamment dans les domaines de l'intérêt public en tension comme la santé ou l'éducation.

Malheureusement, les questions de l'expérience au travail, qu'il convient de différencier de la qualité de vie au travail (QVT) associée généralement à l'ambiance et une organisation souple du poste, ont longtemps été négligées en France. Entre le management trop éloigné de la réalité du terrain et les syndicats considérés comme leurs ennemis, il n'y a pas eu de place pour créer des expériences adaptées. Or, la réflexion autour de ce qu'on appelle les "parcours collaborateurs" permet non seulement d'augmenter la satisfaction des salariés et leur efficacité, mais aussi rendre le client final plus satisfait.

Un chef de bord ne devrait-il pas pouvoir bénéficier d'un support du service de la relation client pour bénéficier d'une aide à la prise de décision à bord de son train, de sorte que, le jour de grève, il puisse par exemple confirmer rapidement qu'un passager voyageant sans billet n'est guère un récidiviste, et pouvoir ainsi faire un geste en sa faveur ? Grâce à des solutions de communication modernes, un médecin ne pourrait-il pas recevoir de résumés de la situation de son patient qu'il s'apprête à voir, sans perdre de temps à chercher dans ses dossiers ou demander à des confrères ? Un professeur, enfin, ne serait-il pas plus satisfait de son travail s'il pouvait se focaliser sur la préparation de cours, au lieu de remplir à la main des rapports à la rallonge ? Un quotidien facilité peut changer, à long terme, la donne dans la satisfaction des professionnels du privé et du public.

Mais en même temps, le 5 décembre prochain, une communication fluide et les outils technologiques ne suffiront pas : aux côtés de la facilité des parcours, qu'il s'agisse du parcours client ou collaborateur, il faut miser sur des stratégies qui permettront d'adapter les décisions aux contextes du terrain, en étendant notamment leur pouvoir décisionnel. En effet, pour un professionnel, la facilité consiste aussi à pouvoir prendre une décision en autonomie, si besoin. Pour un client, c'est la chance de compter sur l'intelligence situationnelle du professionnel, contacté dans le contexte d'une crise. Cette intelligence – qui ne pourra peut-être jamais être, par ailleurs, automatisée – peut permettre de limiter le mécontentement général.

J'étais en difficulté, et on m'a aidé : voici ce que le passager peut en mémoriser de cette journée noire. Mon client était en difficulté, j'ai réussi à l'aider : voici ce dont un salarié pourra se féliciter. Encore faut-il y former ses chefs de bord, ses urgentistes présents au

travail, ses professeurs qui viendront à l'école, et leur accorder la confiance nécessaire pour gérer cette grève qui ne fait plaisir à personne.

Emmanuel Richard, directeur général d'*Extens Consulting*.