

Le leadership expérientiel : 5 stratégies pour améliorer l'efficacité dans les services et transformer les organisations

Par Vincent Sabourin Ph.D.
Professeur ESG UQAM et codirecteur
GLEC (Groupe de recherche leadership et expérience de service)

L'auteur est professeur et codirecteur du GLEC (Groupe de recherche sur le leadership stratégique et l'expérience de service) de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. Il est responsable d'un programme de recherche et de perfectionnement du nom de *Performex* portant sur le leadership expérientiel dans les services. L'auteur remercie son collègue, Michel Langlois, professeur et codirecteur du GLEC pour ses nombreuses réflexions et sa contribution à l'élaboration de l'article. Il remercie aussi Élodie Richard, étudiante graduée au MBA recherche de l'École des sciences de la gestion pour sa contribution à la revue de la littérature;
Courriel : sabourin.vincent @uqam.ca; poste 3996.

Le leadership expérientiel : 5 stratégies pour améliorer l'efficacité dans les services et transformer les organisations

Résumé

Cet article présente le concept de *leadership expérientiel* dans les services comme point d'ancrage de l'efficacité des services. Le leadership expérientiel propose une démarche de transformation propre aux organisations de services (financiers, touristiques, publics et parapublics et professionnels) distincte du leadership traditionnel provenant du secteur manufacturier. Cet article vise à identifier identifie 5 moteurs permettant de créer des expérience positives auxquels correspondent cinq stratégies expérientielles permettant d'améliorer l'efficacité dans les organisations de services..

Mots-clés : management des services, leadership expérientiel, efficacité, transformation.

Introduction

Les services représentent maintenant la majeure partie des activités de notre économie. Les services sont le domaine avec la plus forte croissance de l'activité économique. Si cette économie de service progresse et vit aussi présentement une importante transformation. Elle subit une mutation profonde et devient de plus en plus une *économie d'expérience*. (Pine et Gilmore, 1999). Dans une économie d'expérience, les différents départements de la chaîne d'une organisation allant de l'approvisionnement au service client contribuent directement à la production d'expérience de service. Dans une économie d'expérience, nous devons parler non pas de service, mais de *l'expérience de service* comme acheteur, usager, citoyen, décideur, étudiant, bénéficiaire, contribuable ou contrevenant lorsque nous utilisons des services.

L'économie d'expérience met l'emphase sur la valeur produite par les expériences entre les clients et les organisations plutôt que sur la valeur des transactions ou le fait d'utiliser des services. Cette économie met en relief l'importance de l'expérience de service (Schmitt, 1999, Carù et Cova, 2006) mais aussi le rôle de l'expérience pour les équipes de la chaîne de service dans nos organisations (Boswijk, Thijssen, Peelen, 2005). Prahalad et Ramaswamy (2004) parlent d'un *environnement d'expérience* comme d'un espace permettant le dialogue et un processus de création commune d'expériences entre les équipes et les clients.

Dans les organisations de services et ce, contrairement aux entreprises manufacturières, c'est l'expérience vécue par le client qui détermine la qualité d'un service et non seulement les caractéristiques techniques de la prestation. Ainsi, un vol d'avion, un service bancaire, un service public, malgré un respect des normes techniques et une conformité des procédures de service, peuvent faire vivre aux clients une mauvaise expérience. Les auteurs ont montré comment le leadership dans les services nécessite des rôles et des fonctions différentes du secteur manufacturier (Edvinsson, 1992). Toutefois, encore trop peu de travaux se sont intéressés aux incidences sur le leadership des organisations de services.

Dans ce contexte, le passage de l'économie de service vers l'économie d'expérience a des conséquences profondes sur le leadership que doivent exercer les gestionnaires dans ces organisations.

Selon une étude sur la question, 80% de compagnies estiment faire vivre une expérience supérieure à leur client alors que ceci représente seulement 8% aux yeux des clients (Allen, Reichheld et Hamilton, 2005). Dans ce contexte, comment expliquer nos difficultés à améliorer le service dans nos organisations? D'où proviennent les obstacles dans l'amélioration des services internes et externes que nous offrons? Comment expliquer, malgré tous les efforts entrepris depuis les dix dernières années, que la qualité des services soit souvent perçue comme étant décevante, se contentant souvent d'être conforme sur le plan administratif ou encore est perçue comme médiocre par nos clients ?

Notre explication repose sur le concept du leadership expérientiel. Malgré le fait que l'efficacité de l'organisation soit directement reliée à la qualité des services, la grande majorité des organisations du secteur tertiaire se contente toujours d'utiliser un modèle dérivé de la perspective manufacturière soit celui de la prestation et de la *livraison de service*. Les modèles et les approches de leadership utilisés dans les organisations de services proviennent du secteur manufacturier offrant des produits. C'est le modèle de prestation de service (en anglais *service delivery*) dont l'emphase est mise sur la conformité (en anglais *compliance*). Dans une économie d'expérience, livrer de meilleurs services avec un modèle de livraison de service condamne le plus souvent, *de facto* les clients à une expérience décevante. Une organisation peut ainsi livrer des services plus rapidement ou plus efficacement ou de façon plus conforme sans faire vivre une expérience de qualité à ses clients. C'est ce que découvrent plusieurs institutions financières qui malgré des efforts considérables pour offrir des services avec plus de conformité, plus de rapidité, constatent avec déception que la perception de la qualité des services reçus par les clients a fait peu de progrès.

C'est pourquoi, de façon générale, en matière de leadership, les efforts des organisations comme les services publics, les transports, les banques et les assurances, les entreprises de télécommunication et les services professionnels, jusqu'à présent, n'ont pas permis d'améliorer

de façon significative la qualité de leurs services. Cette situation prévaut malgré le fait les études du PIMS (*Profit Impact Market Share Institute, 1987*) ont montré clairement que les organisations ayant des services de qualité obtiennent presque le double du rendement sur les capitaux propres que les organisations, dont les services, sont d'une productivité moyenne. Les études montrent que la qualité est un facteur de premier plan pour satisfaire les besoins des clients et amener une fidélité de la clientèle (Spreng et coll. 1997 ; Reichheld et Sasser, 1990).

1. Le leadership expérientiel

a. Origine et fondements

Est-ce que le leadership des gestionnaires fait une différence significative dans les services d'une organisation ? Plusieurs études démontrent le lien existant entre les habiletés de leadership des gestionnaires et la qualité des services dans les organisations de service. Les études ont montré notamment comment les compétences de leadership des gestionnaires contribuent de manière significative à la qualité de service d'une organisation (Rausch, 1999 ; Prabhu et Robson, 2000).

Dans les organisations de service, une culture commune forte est étroitement associée à un leadership performant. C'est ce que démontrent plusieurs études notamment dans le secteur du transport aérien. Church (1995) a ainsi montré que les résultats des analyses des rapports d'évaluations du leadership des gestionnaires sont reliés de façon significative aux indicateurs de qualité de services (incluant la satisfaction client) et aux performances de l'unité d'affaires. De plus, il existe un lien clair entre la qualité des services offerts et le partage de valeurs communes et une culture d'organisation qui soit forte entre les employés et les clients (Siehl, 1992).

Plusieurs études mettent en évidence les impacts positifs du leadership des gestionnaires sur la culture de service d'une organisation. Le leadership est imbriqué dans une culture orientée vers le service (Schueller, 2000). Dans les organisations de services performantes, la première motivation des leaders doit être de servir les clients et les équipes. (Batten, 1998 ; Fairholm, 1996 ; Greenleaf, 1977 ; Kouzes Russell & Posner, 2001). Les valeurs associées au service sont les éléments centraux du leadership des gestionnaires dans les organisations de service (Russel,

2001, 2002). Ces facteurs alimentent les comportements et le leadership des leaders dans les organisations de services (Batten, 1998 ; Kouzes & Posner, 2001 ; Rinehart, 1998).

Dans ce contexte, l'objectif de cet article est d'identifier et de présenter les « stratégies expérientielles mises en œuvre par les leaders » C'est l'objet de cet article. Dans cet article, nous nous cherchons faire une identification et une présentation des stratégies permettant aux gestionnaires de transformer les services offerts à l'aide du concept de *leadership expérientiel*.

Comment peut-on définir le concept de leadership expérientiel ?

Le leadership expérientiel peut être défini comme « la capacité d'un leader à mener les équipes de son organisation à s'engager dans des expériences productives de service dans les différents maillons de la chaîne des activités de l'organisation..». Comme le mentionne Richard (2006), le concept de leadership expérientiel tire son originalité du fait qu'il présente le leader comme un *créateur d'expériences* pour les clients et ses équipes. Ce leadership est basé sur la capacité du leader à créer des expériences significatives qui mènent à des gains de productivité sur le plan de services.

Le concept de leadership expérientiel est une perspective interactionniste intégrant les facteurs situationnels (Richard, 2006). L'originalité de cette perspective est d'intégrer une troisième dimension aux dimensions du leadership traditionnellement arbitrées avec la *structure* (la tâche) et les *considérations* pour les personnes (les relations) de *l'Ohio Studies*, ou encore de la perspective de Blake et Mouton, (1964, 1978). La création d'expériences vient transcender l'arbitrage classique en matière de leadership entre les résultats du travail et les relations avec les personnes. Le leadership repose alors sur la capacité du leader d'une organisation de service, de créer des expériences significatives au-delà de l'obtention de résultats et de la construction de relations.

b. Intérêt du concept

D'où provient le concept de leadership expérientiel ? La notion de *leadership expérientiel* provient de deux perspectives convergentes fort différentes se situant à l'extérieur des sciences de la gestion. Une première perspective provient du tourisme soit plus particulièrement celui de

l'accueil et de l'hospitalité alors que le second provient du domaine de l'éducation. Paradoxalement, le champ de la gestion a largement proposé aux organisations de service un leadership provenant de l'entreprise manufacturière avec l'organisation scientifique de Taylor ou encore avec l'organisation administrative découlant des principes militaires de Fayol. Une seconde perspective fut celle des études en psychologie qui a mis l'emphase sur le phénomène des groupes et des relations interpersonnelles mais mettant peu d'emphase sur la notion de résultats provenant de l'exploitation et le contexte particulier des services comme le stress inhérent relié à la prestation de service de la première ligne. Examinons de plus près ces deux courants :

1. La première perspective provient des auteurs de l'école du tourisme et de l'hospitalité. Elle fut introduite en gestion à l'aide du concept de marketing expérientiel par Schmitt (1999) et par la suite des auteurs comme Carù et Cova (2005). Il fut rapidement diffusé dans le secteur de l'accueil et de l'hospitalité. On y retrouve généralement des auteurs provenant généralement du marketing ou encore de la gestion des services. Selon ces auteurs, l'expérience est la perception vécue de la qualité de services par les clients. Ce concept s'appuie sur la notion de *marketing expérientiel* dans les services et des travaux effectués dans les organisations de services notamment dans le secteur de l'hospitalité (Langlois et Tocquer, 1992 ; Schmitt, 1999). Loin de se focaliser sur les attributs et les avantages des produits et services, le marketing expérientiel s'attache aux expériences vécues et retenues par le client (Schmitt, 1999). L'expérience de service est définie comme une approche marketing se penchant sur l'analyse de l'expérience de consommation et de l'usage des services, tel qu'elle est vécue par le client.
2. La seconde perspective s'inspire de la théorie de l'apprentissage expérientiel de Kolb (1984), et Kolb et Boyatzis (1995) utilisée en éducation (Jarvis, 1987; Johnson et coll. 2000, White, 1992). Le concept provient de *l'apprentissage expérientiel* provenant des travaux de Piaget, de Dewey mais principalement de ceux de Kolb. Ces travaux sont issus d'un modèle d'apprentissage qui s'inspire du processus d'apprentissage des cognitivistes tels que Piaget (1974) pour qui la nécessité de modifier sa façon de faire, donc la nécessité d'apprendre quelque chose de nouveau, se révèle à la personne lorsque

celle-ci vit concrètement l'expérience d'un échec, d'un conflit ou d'une difficulté, c'est-à-dire lorsqu'elle essaie, mais sans succès, d'appliquer à une situation nouvelle ses façons de faire habituelles. Ce modèle est conçu comme « le processus par lequel la transformation de l'expérience génère la connaissance », (Kolb, 1984, p. 38). Des recherches en éducation, de même que la pratique, ont par exemple montré que l'apprentissage pouvait être amélioré lorsque le processus d'éducation était adapté aux styles des participants (Kolb, 1984). Sheehan et Kearns (1995) ont montré l'utilité de cette théorie de l'apprentissage expérientielle basée sur le modèle de Kolb.

Comment le concept de leadership expérientiel est-il différent des autres formes de leadership ?

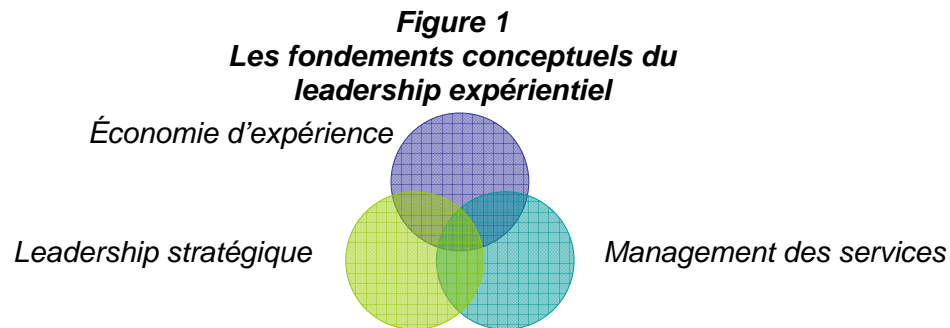
Le leadership expérientiel repose sur trois corpus théoriques :

Premièrement, on retrouve tout d'abord les concepts d'économie d'expérience de Pine et Gilmore (1999). Nous avons déjà mentionné, cette économie met en relief l'importance de l'expérience de service (Schmitt, 1999, Carù et Cova, 2006) mais aussi le rôle de l'expérience pour les équipes responsables des services dans nos organisations (Boswijk, Thijssen, Peelen, 2005).

Deuxièmement, on retrouve un second corpus théorique provenant du management des services dont plusieurs revues comme consacrent l'essentiel de leurs publications. On pense aux revues scientifiques comme *Journal of Services Research*, *International Journal of Service Industry Management*, *Managing Service Quality*, *Journal of Service Marketing*, *Management Services*, et *Journal of services Industries*.

Enfin, on retrouve un corpus théorique relié au leadership stratégique c.-à-d. au leadership des cadres. Comme le mentionne Richard (2006), depuis le début des années 1980 et sous l'impulsion d'auteurs tels que Hosmer (1982), Hambrick et ses collaborateurs (1984, 1987), et Ireland et Hitt (1999), un thème se concentrant sur le leadership stratégique des cadres par des chercheurs de la gestion stratégique plutôt que de la discipline du comportement organisationnel

ou de la gestion des ressources humaines a émergé et met l'emphase sur l'exploitation d'une entreprise. Ce leadership stratégique a ainsi été défini comme la capacité d'un leader à diriger une organisation (ou un groupe dans une organisation) pour atteindre certains objectifs. Le leader devient alors celui qui personnifie et incarne cette stratégie (Johnson et coll. 2002).



Mais où se situe le leadership expérientiel dans les perspectives des travaux réalisés sur le leadership traditionnel. Pour répondre à cette question, nous devons situer cette approche dans l'évolution des théories sur le leadership. On retrouve deux grandes perspectives qui permettent d'intégrer le concept de leadership expérientiel dans les organisations de services soit les écoles du leadership « personnaliste », et du leadership « situationniste »¹.

1. On retrouve tout d'abord la perspective personnaliste pour laquelle, le leadership repose sur la personnalité et le développement de leaders charismatiques. C'est l'école de pensée du leader naturel (*great man theory*). L'approche personnaliste est historiquement la plus ancienne. Elle donne au leader des facultés intrinsèques, qui le différencie de ses collaborateurs. Cette perspective a évolué et se présente sous le vocable de leadership dit *transformationnel*. Des auteurs tels que Barnard (1938), Ghiselli (1971) et Stogdill (1948) se concentrèrent sur les traits du leadership. Dans leurs écrits, ils mettent l'emphase sur les traits personnels ou les styles du leader (Stodgill et Coons, 1957; Halpin et Winer, 1957; Fleishman, 1953; Fleishman et coll., 1955). La principale critique faite aux approches personnalistes provient du fait que cette perspective ne permet pas de transférer les qualités de leadership. Dans cette perspective, le leadership est un phénomène personnel de nature idiosyncratique, c.-à-d. propre à une seule personne, et

¹ Cette section provient de Richard (2006).

difficilement transférable dans des habiletés de gestion (Johnson et al, 2000). L'exercice de transformer des gestionnaires d'opération en leaders charismatiques donne dans les faits peu de résultats tangibles. Différentes contributions ont ainsi souligné les limites à l'approche du leadership personnaliste dans le contexte spécifique des organisations.

2. Dans une seconde perspective opposée, nous retrouvons les « situationnistes » issus des théories de Fleishman représentant une importante contribution dans l'étude du leadership en comportement organisationnel grâce à leurs tentatives de rechercher un comportement spécifique du leader (Stodgill et Coons, 1957; Halpin et Winer, 1957; Fleishman, 1953; Fleishman et coll., 1955). Pour la perspective situationniste, il est clair que le contexte organisationnel influence directement les comportements des gestionnaires et que ce sont leurs interprétations de ce contexte qui façonnent leurs comportements (Ferris et coll., 1996; Lewin, 1936). Ainsi, les premières recherches de l'université de l'État d'Ohio ont profondément marqué le courant situationniste. Dans la plupart des modèles, on retrouve les dimensions de bases attenantes au leadership : une orientation vers les relations entre les personnes ou une orientation marquée par l'efficacité ou la tâche. Différents auteurs ont souligné les carences du leadership situationnel. Le modèle de Hershey et Blanchard (1969) a été plus particulièrement en proie aux détracteurs étant donné sa large diffusion chez les praticiens. Toutefois, pour Cairns et coll., (1998), le leadership situationnel reste intuitivement séduisant, mais encore peu supporté empiriquement.

Le leadership expérientiel propose quant à lui une vision intégrée du leader créateur d'expérience pour ses équipes et ses clients qui s'appuie sur les différentes facettes d'une expérience d'une équipe dans les services. Les travaux de Richard Sabourin (2006 en cours) ont montré chez les gestionnaires l'existence de quatre dimensions de l'expérience que sont les règles, les émotions, les idées et l'action concrète. L'originalité de cette perspective est d'intégrer une troisième dimension à celle de la structure (tâche) et la considération (personne) de l'Ohio Studies, et de la perspective de Blake et Mouton. Cette troisième dimension est la *création d'expériences*.

En somme, le leadership expérientiel propose de faire de l'expérience produite par les équipes dans les services auprès de leurs clients comme point d'ancrage de l'efficacité d'une organisation de service. Par efficacité, nous entendons le fait de faire les bonnes choses (*doing right things*). Ceci est la définition donnée par Peter Drucker et constitue le sens donné généralement dans la discipline du management au terme d'efficacité. Cette définition en opposition à l'efficience (*doing things right*).

2. La recherche empirique

a. Méthodologie de recherche

Dans ce contexte du passage de l'économie de service à l'économie expérience, comment devons-nous organiser nos équipes dans les services afin d'obtenir des résultats? Quelles sont les stratégies dont disposent les gestionnaires pour être en mesure d'obtenir des résultats avec leurs équipes dans une économie d'expérience? Que font les gestionnaires performants dans les services pour mettre en place des stratégies expérientielles? Que font-ils de différent des gestionnaires moins performants?

Pour répondre à cette question, nous avons développé une approche inspirée des travaux de Kolb (1984) portant sur l'apprentissage expérientiel. Les évaluations empiriques provenant de la théorie de l'apprentissage expérientiel de Kolb (1984) et Kolb et Boyatzis (1995) furent largement supportées en éducation (Jarvis, 1987 ; Johnson et coll., 1996, White, 1992). Elles furent aussi supportées empiriquement auprès des gestionnaires (Richard et Sabourin, 2006, travaux en cours). Ces évaluations mettent en lumière quatre composantes distinctes de nature complémentaire dans une expérience de service. Nous appelons ces composantes des « moteurs expérientiels ». Ils permettent de catégoriser les expériences de leadership et d'identifier des « stratégies expérientielles » dans des situations et des environnements de travail variés.

On retrouve cinq moteurs expérientiels c.a.d. cinq façons permettant de créer des expériences mémorables. On retrouve tout d'abord le moteur des *règles* qui repose sur la raison et la mise en place de principes de fonctionnement et de méthodes. Le second moteur est celui des *émotions* et

se vit par la mise en place d'émotions positives et de sentiments constructifs. Un troisième moteur est celui des *projets* et se vit par la mise en place de nouvelles idées et des initiatives. Le quatrième moteur expérientiel est celui du moteur de *l'action concrète et immédiate*. Enfin, le cinquième moteur provient de l'intégration des quatre premiers moteurs, c'est celui de la *création d'expériences*, proprement dit. Il repose sur la capacité d'intégrer les quatre premiers moteurs pour faire vivre à son équipe des expériences optimales qui soient engageantes, signifiantes où les équipes ont le sentiment *de faire une différence* dans les services qu'elles offrent au client. Chacun de ces cinq moteurs expérientiels mène à une stratégie expérientielle spécifique. L'intégration de ces stratégies expérientielles constitue le cercle de la création d'une expérience mémorable pour les clients.

Ces moteurs expérientiels peuvent être illustrés à l'aide de l'exemple de l'achat d'un nouvel appareil de lecture pour les DVD². Comment les utilisateurs obtiendront-ils des résultats dans les premiers moments de l'usage de ce nouvel appareil ? Un premier groupe de personnes obtiendra des résultats en s'efforçant de lire le manuel de façon détaillée afin de bien saisir l'ensemble les règles et les principes de fonctionnement. Ce sont des personnes faisant usage du moteur expérientiel des règles, c.a.d. de la raison. Un second groupe va préférer appeler un ami ayant fait l'achat récemment d'un appareil DVD pour partager son expérience et tirer des leçons. Ce sont des personnes utilisant le moteur expérientiel des émotions. Un troisième groupe va préférer faire une expérimentation active en faisant l'essai des différentes fonctions en faisant des essais et des erreurs et éventuellement à la recherche de la fonction *reset* ! Quatrièmement, un dernier groupe va se concentrer uniquement sur l'action concrète et immédiate en essayant de programmer l'appareil pour enregistrer leur émission hebdomadaire préférée. Enfin, on retrouve un dernier groupe qui vivra une expérience mémorable dans l'installation de son appareil DVD dans la mesure où les règles de l'appareil sont claires, les émotions liées à cette opération sont positives, ils sont en mesure de faire une expérimentation active de l'appareil et d'obtenir des résultats pour actions concrètes. Ainsi, nous disons que lorsque les quatre moteurs expérientiels sont utilisés, nous accédons comme usager des services à une expérience mémorable.

b. Moteurs et stratégies expérientielles mises en place par les leaders

² Cette analogie avec l'exemple d'un appareil Dvd provient d'une discussion avec Marc Pépin Coupal et Benoît Hurtel en 2003.

Si nous nous inspirons du modèle de Kolb, les gestionnaires utilisent les moteurs expérimentiels selon deux dimensions. Une première dimension a trait au fait d'appréhender de façon concrète les situations (c'est l'appréhension) alors que d'autres gestionnaires vont plutôt faire une représentation abstraite et interpréter les situations (c'est la compréhension). Dans ce contexte, certains gestionnaires obtiennent des résultats par l'appréhension des situations c.-à-d. par l'action concrète et immédiate. Alors que d'autres obtiennent des résultats par la compréhension abstraite des situations. Ils cherchent à expliquer les situations à l'aide d'une conceptualisation menant à la mise en place de règles.

Une seconde dimension a trait au fait de privilégier l'action ou la réflexion. Ainsi, les gestionnaires obtiennent des résultats par l'expérimentation active de projets. La transformation passe par l'action des projets. Alors que d'autres transforment leur organisation par la réflexion. Ils utilisent les émotions à l'aide d'une observation réfléchie auprès des personnes. Ces deux façons de faire, correspondent selon Kolb (1984) à deux façons différentes d'obtenir des résultats et de transformer l'organisation.

On note que chacun des moteurs expérimentiels permet aux gestionnaires dans les services d'atteindre des objectifs différents.

Ainsi, le moteur expérimentiel des règles préconise une analyse factuelle des situations de mettre en place un système plus cohérent et plus rationnel. Cette étape mène à la formation de concepts et à la formulation de généralisations qui intègrent les observations et les réflexions, c'est la conceptualisation abstraite que nous appelons le moteur expérimentiel des règles. Ceci mène souvent à un *modèle d'affaires* résultant d'une analyse et d'une réflexion rationnelle. La planification et l'analyse sont prévalentes. Nous avons souvent une préférence pour les chiffres, les figures et les protocoles. Nous cherchons à effectuer la prise de décisions sur la base de faits et de principes abstraits. Nous sommes dominés par la rationalité (c.-à-d. la raison plutôt que les émotions). Dans cette situation, nous cherchons à produire des règles et des principes et à les mettre dans un système.

Le moteur expérientiel des émotions quant à lui permet d'aller chercher un engagement, en clarifiant les problèmes, en réconciliant les points de vue divergents et en établissant des consensus. Dans cette seconde situation, nous faisons de l'observation réfléchie qui consiste à faire des observations sur l'expérience vécue par les personnes et à réfléchir à leur signification. Dans ce contexte, nous sommes généralement confortables avec des points de vue divergents et conflictuels. Nous mettons l'emphase sur la signification des situations et les sentiments des personnes. Nous devons nous *faire une tête* avec les personnes concernées afin de prendre une décision. Notre prise de décision se fait alors sur la base d'une observation longuement mûrie et réfléchie auprès des personnes concernées.

Le moteur expérientiel des projets quant à lui repose sur l'expérimentation active comme le fait de prendre des initiatives, de réaliser des projets et d'améliorer de façon continue les activités existantes. Nous regroupons donc sous le terme projets des initiatives et activités ayant un caractère temporaire. Dans ce contexte, les projets font référence notamment à des améliorations, de nouvelles façons de faire. Nous cherchons à vérifier les hypothèses alors générées dans de nouvelles situations en faisant des projets. Nous obtenons des résultats par une expérimentation active des nouvelles façons de faire. Ce moteur demande créativité et des idées. Pour ce faire, nous misons sur la mise en place de nouvelles idées et d'amélioration. Nous prenons nos décisions à la suite du feed-back du projet. Nous avons une forte propension à faire l'essai de nouvelles choses et à chercher de façon active à améliorer les pratiques existantes.

Quatrièmement, l'action concrète permet d'agir de façon immédiate à petite échelle afin d'obtenir des résultats rapidement. Nous obtenons des résultats à l'aide d'actions concrètes immédiates. Nous privilégions une prise de décisions rapide sans égard à un plan établi. Nous favorisons l'interaction avec les autres seulement dans la mesure où cela donne des résultats rapidement. Nous sommes pragmatiques et nous nous ajustons sur la base des premiers résultats obtenus.

Enfin, on retrouve le moteur de l'expérience optimale. C'est la capacité de faire vivre à son équipe des expériences de réussite. L'expérience optimale repose sur le sentiment d'actualisation d'une finalité (*on a réussi à faire ce que nous avons à faire*). Les expériences optimales sont

associées à des moments de significations et de contrôle des expériences pour les équipes (Csikszentmihalyi, 2003)

On note que ces cinq moteurs représentent les différentes facettes du travail que doit maîtriser le leader expérientiel pour permettre à ses équipes de faire vivre des expériences positives à ses clients.

Dans ce contexte, les moteurs expérientiels que sont les règles, les émotions, les projets, l'action concrète et l'expérience constituent un cycle permettant à une organisation de service de transformer la qualité de ses services, et correspondent à une expérience de service :

1. Moteur expérientiel des règles : concevoir des services de façon rationnelle à l'aide de meilleures règles et des principes plus clairs. C'est la réponse au quoi ?
2. Moteur expérientiel des émotions : obtenir un engagement des équipes en répondant à la question : *Pourquoi ? Pourquoi notre organisation doit-elle changer ? Pourquoi devons-nous dès maintenant travailler à améliorer les services offerts à nos clients ?*
3. Moteur expérientiel des projets : réaliser des projets, expérimenter avec succès de nouvelles façons de faire. C'est la réponse à la question : *de quelle façon ? À l'aide de quelles initiatives ?*
4. Moteur expérientiel de l'action concrète : prendre action de façon immédiate à petite échelle afin d'obtenir les résultats rapidement. C'est le *comment*?
5. Moteur de l'expérience optimale : faire vivre de façon intégrée des expériences optimales aux équipes dans les services qu'elles offrent aux clients qu'ils soient acheteurs, citoyens, bénéficiaires ou encore décideurs.

Quelles sont les stratégies expérientielles des gestionnaires pour transformer les organisations de service?

Quelles sont les stratégies expérientielles des gestionnaires pour transformer les organisations de service? Comment ces stratégies expérientielles permettent-elles d'améliorer l'efficacité dans les

services ? Quelle est la différence entre les gestionnaires qui réussissent et ceux qui échouent à obtenir une productivité optimale avec leurs équipes dans les services?

Nos observations effectuées dans le cadre d'interventions auprès des directeurs généraux et de sessions de perfectionnement³ montrent que les gestionnaires dans les services obtiennent des résultats à l'aide de cinq stratégies reposant sur chacun des moteurs expérientiels : (P) l'expérience de planification par les règles; (E) l'expérience de l'engagement par les émotions; (R) l'expérience de responsabilisation par les projets; (F) l'expérience de l'action concrète et immédiate et (Ex) l'expérience de productivité optimale.

1. L'expérience de la planification et le moteur expérientiel des règles.

Un premier groupe de gestionnaires obtient des résultats dans les services par une meilleure planification des résultats attendus des services avec leur équipe. Ils privilégient la mise en place des principes, des règles et des méthodes qui amènent une meilleure conception et planification des services. Les résultats qu'ils obtiennent sur le plan de la qualité des services se font notamment par une clarification des attentes des services offerts. Ils définissent mieux les résultats attendus et mettent en place des indicateurs de mesure. Dans ce contexte, Wall (2002) a ainsi montré dans le cas des services offerts par les bibliothèques, comment les indicateurs de mesure doivent porter directement sur l'expérience vécue en bibliothèque par les usagers plutôt que sur les activités.

Ces gestionnaires obtiennent des résultats en se basant sur une observation et une analyse de l'ensemble des façons de faire. Plusieurs s'attaquent aux principes de fonctionnement des services et établissent des contrats de productivité entre les services fournisseurs et les services clients de leur organisation afin de mesurer la qualité de service. L'accent est mis sur les plaintes, les anomalies, les incidents dans le but de corriger le système et d'offrir des services de meilleure qualité. Ils affectionnent les évaluations de coûts des services et une évaluation détaillée des normes de fonctionnement. Une de leurs caractéristiques est le soin incomparable qu'ils mettent

³ Nous faisons référence à l'expérience cumulée de l'auteur auprès d'une centaine d'organisations depuis 1985 comme conseiller auprès d'organisation et ce principalement dans le domaine des services.

à clarifier les résultats attendus et à mesurer ces résultats plutôt que les processus de travail comme le font les leaders administratifs. Nous avons constaté que ces gestionnaires font vivre des expériences en se basant sur les règles et font appel à des expériences rationnelles comme les méthodes et les principes de fonctionnement. Dans ce contexte, Kingman-Brundage, George et Bowen (1995) ont montré comme l'expérience des règles se fait dans le cadre de l'intégration d'un système. C'est ce que les auteurs appellent "un modèle de logique de service". Leur étude indique que le vrai défi de la gestion des services, au-dessus de la coordination inter fonctionnelle des fonctions des opérations, du marketing et de la finance repose sur l'intégration de ces fonctions dans une expérience de service.

Toutefois, un leadership reposant uniquement sur cette stratégie expérientielle transforme ce gestionnaire en *bureaucrate* qui introduit une prolifération de règles et de principes alors que l'organisation aurait besoin d'un engagement, de nouveaux projets ou d'être en mesure de prendre davantage d'actions concrètes et immédiates pour obtenir de meilleurs résultats.

2. L'expérience de l'engagement et le moteur expérientiel des émotions.

Un second groupe de gestionnaires obtient des résultats dans leur organisation en faisant vivre des expériences d'engagement à leur équipe. Une stratégie expérientielle d'engagement constitue à amener les équipes à passer de l'implication (c.-à-d. la mobilisation) à l'engagement. Un engagement ayant une connotation irréversible (c.-à-d. *mettre en gage*). L'expression anglaise de *commitment* traduit bien le caractère irréversible et irrévocable. Ces gestionnaires maîtrisent un ensemble de techniques comme les suivantes : établir des consensus, clarifier des problèmes, faire converger dans une perspective commune des départements ayant des objectifs différents, tout cela dans le but d'obtenir un engagement. De façon générale ces leaders cherchent à répondre à une question importante. *Pourquoi ? Pourquoi faire ceci plutôt que cela ? Pourquoi pouvons-nous faire une différence par nos actions dans nos départements sur la qualité de services que nous offrons à nos clients ?* Nous avons constaté que ces gestionnaires obtiennent des résultats et font vivre des expériences positives à leur équipe en se basant sur le moteur expérientiel que sont les *émotions*. Ainsi, dans les services offerts par les centres d'emploi des gouvernements, il fut

démontré contrairement à ce que nous croyons souvent, que l'expérience des émotions ne joue pas seulement un rôle à reculons en créant du mécontentement. Les émotions contribuent directement à la création d'expérience positive dans les services rendus (Liljander et Strandvik, 1997). Ce moteur expérientiel des émotions se traduit par la capacité à obtenir un engagement et ceci, en faisant converger des discussions, en établissant des accords sur des problèmes et des situations divergentes ou conflictuelles. C'est pourquoi dans le cadre de cette seconde stratégie, les émotions sont le moteur expérientiel qui amène les gestionnaires à améliorer l'efficacité dans les services.

Toutefois, un leadership reposant uniquement sur cette stratégie expérientielle, transforme ce gestionnaire en animateur social, introduisant de multiples réunions et des discussions sans fin (syndrome de la *réunionite aiguë*) alors que l'organisation aurait besoin de règles de fonctionnement plus efficaces, de nouveaux projets ou d'être en mesure de passer à l'action plus rapidement pour obtenir de meilleurs résultats.

3. L'expérience de responsabilisation et le moteur expérientiel des projets.

Cette stratégie vise à améliorer l'efficacité par l'innovation et les projets avec son équipe. Le leadership de ces gestionnaires repose sur une expérimentation active de nouveaux projets. Nous constatons que ce troisième groupe de gestionnaires obtient une meilleure qualité de service et une meilleure productivité pour leur organisation en introduisant des innovations souvent marginales au départ, mais s'inscrivant dans un processus d'amélioration continue et délibérée. Ce fut l'un des approches privilégiées par l'ancien P.D.G. de General Electric Jack Welsh avec son GE Work-Out. Ces gestionnaires font vivre des expériences de responsabilisation en transformant les activités de leur organisation en *projets* qui viennent accroître le sens des responsabilités des membres de leur équipe. Ces gestionnaires sont centrés sur une expérimentation active des façons de faire pour livrer de meilleurs services. Nous disons que ces gestionnaires travaillent avec un moteur expérientiel qui est celui des projets puisque leurs objectifs visent à faire de l'expérimentation active et à transformer l'organisation en introduisant de nouvelles initiatives.

Toutefois, un leadership reposant sur cette seule stratégie expérientielle transforme ce gestionnaire en *pyromane* en introduisant sans cesse de nouvelles idées et de nouveaux projets ne menant pas à des actions concrètes, qui souvent mal arrimés aux systèmes existants de l'organisation ou encore n'ayant pas obtenu au préalable l'engagement des équipes de l'organisation. Ainsi, la réforme de la fonction publique française de 1989 qui fut réalisée a misé essentiellement sur une multitude d'initiatives reposant sur le moteur expérientiel des projets de services. Malgré le bien-fondé de ces nombreux projets de service, le manque d'engagement des différents niveaux hiérarchique et le manque de règles claires pour leur intégration a fait échouer la réforme visant à améliorer l'expérience des citoyens (Jeannot, 2003).

4. L'expérience de l'action immédiate et le moteur de l'action concrète.

Une quatrième stratégie expérientielle permet aux gestionnaires d'obtenir des résultats en prenant des actions immédiates et en s'ajustant de façon rapide en fonction du résultat obtenu avec leur équipe. Ces gestionnaires agissent sur des activités pour lesquelles ils ont un contrôle direct et sont en mesure d'avoir un impact immédiat. Ils s'ajustent sur le champ en fonction du résultat qu'ils ont obtenu plutôt qu'à l'aide d'un plan préétabli. Ces leaders créent des expériences d'action concrète en agissant de façon immédiate et en ajustant le tir en fonction du feed-back reçu et ce, souvent sans égard aux émotions ou encore aux règles de fonctionnement existantes dans l'organisation. C'est dans l'action concrète et à court terme que prennent forme les expériences qui reposent sur ce moteur. Généralement, les actions de ces gestionnaires ne portent que sur des activités où ils peuvent obtenir de façon immédiate et ce, à court terme, un résultat concret. Dans la gestion de crises et de sinistres, lorsque l'action concrète et immédiate est requise, la capacité des pompiers aux services des incendies à répondre à des situations d'urgences lors de catastrophes repose sur une relation complexe puisque le lien entre l'expérience et l'effort fourni n'est pas linéaire comme l'ont présumé plusieurs études jusqu'à présent (Moran, 1998). Comme le montre cet auteur, l'expérience traumatique des pompiers vécus dans les situations de crise précédentes joue un rôle important dans leur capacité à répondre efficacement à des situations d'urgences.

Un leadership reposant sur cette seule stratégie expérientielle transforme ce gestionnaire en *pompier* répondant souvent à des urgences récurrentes et répétitives alors que l'organisation aurait besoin de meilleures règles de fonctionnement, d'un engagement des équipes ou encore d'expérimenter des projets avant de prendre des actions immédiates.

5. L'expérience de l'efficacité optimale et le moteur de l'expérience de service

Une cinquième stratégie combine les quatre stratégies précédentes et mène à la création d'*expériences optimales pour les équipes*. La notion d'expérience optimale fait référence à l'optimisation dans le cadre des contraintes de l'organisation. Cette stratégie est le propre des leaders expérientiels. Elle se situe au-delà du traditionnel arbitrage entre l'efficacité des résultats à court terme et des relations harmonieuses. Ces gestionnaires créent des expériences optimales de productivité pour leur équipe qui transcendent cet arbitrage. Ces expériences optimales des équipes mènent à des expériences mémorables de service pour les clients. Le succès de ces leaders expérientiels se mesure par leur capacité à faire vivre à leur équipe des expériences de productivité optimale. Ainsi, les équipes de ces leaders affirment vivre au cours d'une année des expériences optimales de performance; c.-à-d. des moments-clés de grandes réussites. Contrairement aux équipes des leaders administratifs, ces équipes peuvent clairement identifier et nommer au cours de l'année des moments précis représentant des moments de productivité optimale. Pour atteindre ces expériences optimales avec leur équipe, ces leaders ont quitté le piège de la motivation extrinsèque, c.-à-d. celui la gratification est immédiate et extérieure (résultats à court terme, boni, peur des sanctions) pour développer les convictions de leur équipe et en faire le moteur de leur efficacité personnelle. Ces équipes sont maintenant motivées de façon intrinsèque pour des résultats à plus long terme (un sentiment d'accomplissement et des convictions) qui constituent le moteur de l'efficacité de leur équipe. Ils sont capables d'améliorer l'efficacité en travaillant en harmonie selon leurs convictions. Les membres de leur équipe ont un profond sentiment de mission et la profonde conviction de faire quelque chose d'utile. Nos observations montrent que les expériences de réussite de telles équipes reposent sur trois facteurs. Le projet : le sentiment d'actualisation d'une finalité (*on a réussi à faire ce que nous avions à faire*). Le projet fait référence ici à une activité temporaire permettant lui donnant le

sentiment d'utiliser ses compétences et son savoir-faire de façon utile. L'engagement : l'intention, la résolution, et l'investissement dans la mise en marche (*nous sommes résolument engagés dans la satisfaction de nos clients même si...*). L'engagement fait donc référence à l'engagement émotif dans les objectifs de l'organisation. L'harmonie: la cohérence entre les valeurs de l'équipe, l'organisation et ses valeurs personnelles. La notion d'harmonie se manifeste comme l'absence de différences entre nos convictions personnelles et celle de l'organisation. On note que l'efficacité optimale de ces équipes repose sur la cohérence entre l'expérience vécue par les clients et l'expérience optimale des équipes.

Conclusion

En somme le leadership expérientiel s'inspirant de l'économie d'expérience propose une perspective différente de celle de la prestation de service provenant du modèle des entreprises manufacturières. Dans ce contexte, cet article a permis d'identifier cinq moteurs expérientiels. Pour chacun des 5 moteurs expérientiels, nous avons identifié une stratégie expérientielle.

Références principales

Csikszentmihalyi, Mihaly, *Good Business: Leadership, Flow and the making of meaning*, Penguin Group, 2003.

Edvinsson, Leif. *Service Leadership: Some Critical Roles*, International Journal of Service Industry Management, 1992 Volume: 3 Number: 2

Holosko, Michael J and Donald R. Leslie, D. Rosemary Cassano, *How service users become empowered in human service organizations: the empowerment model*, International Journal of Health Care Quality Assurance, Volume 14 Number 3 2001 pp. 126-133.

Rausch, Erwin. *More effective leadership can bring higher service quality*, Managing Service Quality, Volume 9 Number 3 1999 pp. 154-157.

Siehl, Caren. *Cultural Leadership in Service Organization*, International Journal of Service Industry Management. Bradford: 1992. Vol. 3, Numéro 2; pg. 17, 6 pgs

Batten, Joe. « Servant-Leadership: A Passion to Serve ». In *Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant*, Spears, Larry C., John Wiley and Sons, inc., 1998.

Blake Robert R. et Jane. S. Mouton. *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing, 1964.

Blank, Warren, John R. Weitzel, Stephen G. Green. *A Test of the Situational Leadership Theory Personnel Psychology*. Durham, Vol.43, Numéro 3, automne 1990, pg. 579, 19 pgs.

Boswijk, Albert, et Thigsjen, Thoams, Reelen, Ed 2005. *A new Perspective on the Experience Economy: Meaningful Experiences*, The European Center for the Experience Economy, 2005.

Carù, Antonella et Cova, Bernard *Expériences de consommation et marketing expérientiel*, Revue Française de Gestion. Paris: MAR 2006.Vol.32, Numéro 162; pg. 99, 16 pgs.

Church, Allan H. « Linking leadership behaviours to service performance: Do managers make a difference? » *Managing Service Quality*, Vol.5, Numéro 6; Bedford: 1995, pg. 26, 6 pgs.

Fairholm, Gilbert W. « Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work ». *Leadership & Organization Development Journal*, Bradford, Vol. 17, Numéro 5, 1996, p. 11.

Fiedler, Fred E. « Research on leadership selection and training: one view of the future », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, 1996, p. 241-50.

Fiedler, Fred E. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill. 1967.

Fleishman, E. A., M. D. Mumford, S. J. Zaccaro, K. Y. Levin, A. L. Korotkin et M. B. Hein. « Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation ». *Leadership. Quarterly*, 2, 1991, p.245–287.

Fleishman Edwin A. « Leadership climate and human relations training ». *Personnel Psychology*, 6, 1953, p.205-222.

Fleishman, Edwin A., Edwin F. Harris, et Harold E. Burt. *Leadership and Supervision in Industry*, Bureau of Educational Research, The Ohio State University, Columbus, OH, 1955.

Fleishman, E.A. et E.F. Harris (1962), «Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover», *Personnel Psychology*, volume 15, pages 43-56.

Hersey, Paul et Ken H. Blanchard. « Great ideas revisited: Life-cycle theory of leadership ». *Training & Development*, Vol. 50, Numéro 1, Jan 1996, p. 42.

Jeannot, Gilles, The “service project” experience in the French civil service. *International Journal of Public Sector Management*, Nov 2003 Volume: 16 Numéro: 6 Page: 459 – 467.

Johnson A.M.; Vernon P.A.; McCarthy J.M.; Molson M.; Harris J.A.; Jang K.L. *Nature vs nurture: Are leaders born or made? A behavior genetic investigation of leadership style*, Twin Research, Australian Academic Press, vol. 1, no. 4, p. 216-223, 2000.

Kolb David A. et Kolb Alice Y. *The Kolb Learning Style Inventory—Version 3.1, 2005 Technical Specifications*. Experience Based Learning Systems, Inc. Case Western Reserve University, mai 2005.

Kolb, David A. *Experiential Learning: Experience as The Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

Langlois, Michel et Gérard Tocquer. *Marketing des services: Le défi relationnel*. Montréal, Gaëtan Morin, 1992.

Liljander, Veronica Liljander, Tore Strandvik et Tore Strandvik, *Emotions in service satisfaction*. *International Journal of Service Industry Management*, mai 1997 Volume: 8, numéro: 2 pages: 148 – 169.

Metcalfe, J.S. Modern evolutionary economic perspectives: An overview. *Frontiers of Evolutionary Economics*. J.S. Metcalfe and K. Dopfer, Eds. Edward Elgar, 2001.

Moran. Carmen C., Stress and emergency work experience: a non-linear relationship, *Disaster Prevention and Management*. Mars 1998 Volume: 7 Numéros: 1 Page: 38 – 46.

O'Loughlin, Deirdre et Isabelle Szmigin, Peter Turnbull, From relationships to experiences in retail financial services. *International Journal of Bank Marketing*. Dec. 2004 Volume: 22, numéro: 7, pages: 522-539.

Pine et Gilmour, *The Experience Economy : Work is Theatre & Every Business a Stage* Harvard Business School Press, 1999.

Prabhu, Vas B. et Andrew Robson. « Achieving service excellence - measuring the impact of leadership and senior management commitment ». *Managing Service Quality*, Bedford: Vol.10, numéro. 5, 2000, p. 307.

Richard, Élodie. Une étude exploratoire sur le leadership expérientiel, Mémoire de maîtrise, MBA recherche, ESG UQAM, 2006.

Richard, Élodie et Sabourin, Vincent. *Leadership expérientiel dans les services: une évaluation empirique de dimensions expérientielles*. (WIP, Work in Progress), 2006

Sheehan, M. et D. Kearns, « Using Kolb: Implementation and Evaluation of Facilitation Skills », *Industrial and Commercial Training*, Volume 27, Number 6, John Wellens, Ltd., 1995.

Schueler, Judy. « Customer service through leadership: The Disney way ». *Training & Development*. Alexandria: Vol.54, Numéro 10, Oct 2000, p. 26, 6 pgs.

Siehl, Caren. « Cultural Leadership in Service Organizations ». *International Journal of Service Industry Management*, Bradford: Vol.3, Numéro 2, 1992, p. 17, 6 pg.

R. Solomon, Michael. *For services, the play's (still) the thing*, *Managing Service Quality*, Feb 2004 Volume: 14 Numéro: 1 Page: 6 – 10.

Spreng et Patterson, 1996. « Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination», *International Journal of Service Industry Management*; Volume: 8 Numéros: 5; 1997

Stogdill, Ralph M. « Personal factors associated with leadership. A survey of the literature ». *Journal of Psychology*, 25: 35-71, 1948.

Stogdill, Ralph M. et Alvin E. Coons. (Eds), « Leader Behavior: Its Description and Measurement », *Research monograph No. 88*, Bureau of Business Research, The Ohio State University, Columbus, OH, 1957.

Stogdill, Ralph M. *Handbook of leadership*. New York: Free Press, 1974.

Wall, Tom B. LibQUAL; as transformative experience, *Productivité Measurement and Metrics*, Août 2002
Volume: 3 Numéro: 2 Page: 43 – 48.

White, Judith A.. « Applying an Experiential Learning Styles Framework to Management and Professional Development. » *The Journal of Management Development*. Bradford: 1992. Vol.11, Numéro 5 ; pg. 55, 10 pgs

Williams, Jacqueline A. et Helen H. Anderson, Engaging customers in service creation: a theater perspective, Jan 2005 Volumes: 19, Numéro: 1 Page: 13 – 23.