

Hans C. Werner sur la nouvelle stratégie «accompagnateur» de Swisscom

«Passer de l'orientation client au rôle d'accompagnateur»

Que peut signifier «améliorer les performances» pour une entreprise et son personnel? Dans la présente interview, le chef du personnel de Swisscom Hans C. Werner nous dit ce que fait actuellement le groupe pour développer sa culture de l'orientation client afin de répondre aux nouveaux besoins du monde numérique. **Interview: Michaela Geiger**

Monsieur Werner, vous êtes le nouveau directeur des ressources humaines de Swisscom depuis l'automne 2011. Quels objectifs vous êtes-vous assignés à ce titre pour améliorer la performance au sein de Swisscom?

Hans C. Werner: Dans les premiers mois de ma prise de fonction, j'ai jugé important de commencer par bien connaître l'entreprise, sa culture et ses valeurs. C'est à partir de cette perception, en effet, que peut se définir le positionnement des RH, lesquels doivent avoir pour objectif principal de contribuer le mieux possible à mettre en œuvre une stratégie d'entreprise.

Quels sont les défis particuliers qui se posent à un groupe comme Swisscom dans la gestion des RH?

Swisscom est une grande organisation, aux secteurs et domaines d'activité divers. On y trouve dès lors des équipes RH ayant des positionnements différents. Il importe de savoir exactement dans quel domaine travaille un collaborateur, car les conditions du marché et les exigences afférentes diffèrent grandement ici ou là. Dans cette structure complexe, le management RH a donc pour tâche de trouver un dénominateur commun, de définir les thèmes devant être traités et la manière de les traiter, enfin de fixer les valeurs qui s'appliquent et doivent être respectées prioritairement à l'échelle du groupe entier.

L'autre question qui se pose pour la gestion des RH consiste à savoir jusqu'où la culture d'une entreprise peut s'accommoder de son orientation et de quelle marge de manœuvre les divers domaines d'activité ont besoin pour pouvoir déployer chacun sa pleine efficacité.

En tant que gestionnaire en RH, comment procédez-vous pour encourager la performance au sein de l'entreprise?

D'un côté il importe que le groupe se donne aussi une «identité» commune dans le domaine des RH et qu'il montre au-dedans comme au-dehors ce pour quoi il s'engage. A cet égard, le concept directeur et la stratégie générale sont deux sujets très importants sur lesquels nous travaillons intensément en ce moment. La charte nous unit dans l'orientation et le comportement, la stratégie nous donne la voie à suivre pour réaliser des objectifs communs. D'un autre côté, les RH doivent utiliser la liberté

Les premières semaines de ma prise de fonction comme chef du personnel, j'ai mis en route un programme d'accueil (onboarding) et passé en revue les divers secteurs et activités. Je suis resté quelques jours dans un shop avec des techniciens de maintenance auprès des clients et j'ai suivi sur des chantiers la pose de câbles en fibre de verre. J'ai pu constater partout une très nette orientation client.

L'orientation client fait donc partie intégrante de la culture Swisscom?

Bien sûr! Et elle se développe de plus en plus. Nous constatons, par exemple, que dans les télécommunications, la complexité augmente et connaît une progression si fulgurante qu'il devient toujours plus difficile pour des non-experts d'honorer l'orientation en question. Cela nous a conduits à mettre sur pied un nouvel engagement à l'égard de la clientèle. Concrètement, nous voulons être perçus comme des accompagnateurs dignes de confiance dans le monde numérique. Cela signifie que nous maintenons l'orientation actuelle sur le service d'assistance, en nous fixant cependant un objectif complémentaire.

Quelles en sont les tâches pour les RH?

Passer de l'orientation client au rôle d'accompagnateur digne de confiance est une étape de perfectionnement. Cela va nous occuper ces prochains temps. A cet égard, les RH auront l'importante tâche d'établir la nouvelle perception au sein de l'organisation.

Comment appliquez-vous ce programme?

«Nous voulons être perçus comme des accompagnateurs dignes dans le monde numérique»

de manœuvre à disposition dans les divers secteurs d'activité pour assurer les succès de l'entreprise sur le marché, par exemple recruter les collaborateurs qui conviennent pour le secteur des TIC, la pose de câbles ou les boutiques Swisscom.

Dans quels domaines, à votre avis, Swisscom se montre-t-elle exemplaire en matière de performance?

En entrant dans ce groupe, j'ai été très impressionné de voir à quel point le souci de la clientèle y est profondément ancré. On sent chez Swisscom une orientation très marquée sur les services d'assistance, quel que soit l'interlocuteur.



Photo: Marc Velti/Swisscom

Hans C. Werner est le nouveau directeur des ressources humaines chez Swisscom depuis l'automne 2011.

Nous avons défini pour les RH une nouvelle stratégie baptisée «Accompagnateur digne de confiance», avons choisi diverses thématiques et développons à présent pour ce projet un programme complet.

Quels sont vos priorités à cet égard?

Il s'agit d'abord de préciser le profil, autrement dit la différence entre l'orientation client et un rôle d'accompagnateur de confiance. S'y ajoute la question des personnalités dont nous avons besoin dans l'idéal comme accompagnateurs. A cette fin, un profil d'exigence est établi.

La seconde priorité est celle du recrutement. Comment faire pour trouver le personnel exactement en phase avec l'esprit d'accompagnateur de confiance? Conformément à notre «philosophie», il doit s'agir de personnes qui se sentent à l'aise dans ce rôle, de personnes ayant de l'initiative, qui voient et anti-

cipent tous les scénarios de ce qui peut arriver au client.

Troisièmement, nous devons veiller au perfectionnement des collaborateurs de Swisscom et les confirmer dans le rôle d'accompagnateurs. Cela ne fait pas appel aux individus uniquement, mais à l'équipe entière. Quatrièmement, nous réfléchissons à ce que la performance signifie dans le contexte de la nouvelle stratégie de l'accompagnateur. Par exemple, comment amener les collaborateurs à fournir leurs meilleures prestations? Il s'agit aussi de considérer la nouvelle stratégie d'accompagnateur sous l'angle du système d'incitation et de se demander si ce système et ses indemnisations sont adéquats.

Cela ressemble à un programme de RH entièrement nouveau?

C'est bien le cas: nous l'appelons la «prochaine étape des RH». Sur différents projets sectoriels, nous réunissons ainsi en

un temps très court les conditions essentielles nous permettant d'appliquer la stratégie d'accompagnateur en tant qu'entreprise Swisscom. Nous n'avons démarré qu'en début d'année cette initiative – le passage de l'orientation client au rôle d'accompagnateur. Installer partout la nouvelle approche prendra certainement du temps, encore que de nombreux collaborateurs de Swisscom ont déjà acquis aujourd'hui une mentalité bien profilée d'accompagnateurs.

Comment les collaborateurs sont-ils associés au processus?

Notre approche du projet est très complète. Pour le recrutement, par exemple, la question consiste à savoir comment trouver des collaborateurs adéquats pour appliquer la stratégie de l'accompagnement. Il ne suffit pas de définir une nouvelle stratégie d'embauche axée sur la conformité aux exigences du gestionnaire de la ligne hiérarchique. Nous cherchons à l'interne, dans un processus intégral axé sur le dialogue – par exemple à la faveur d'entretiens et d'ateliers – à comprendre les besoins de tous les acteurs concernés. Nous tenons compte également des candidat(e)s – qui doivent se sentir à l'aise dans la procédure d'annonce de candidature et avoir une bonne impression de notre entreprise – indépendamment du fait qu'ils (ou elles) obtiennent ou non un poste. Il me paraît important d'offrir une bonne image en tant que groupe, puisque les personnes qui font acte de candidature chez nous sont aussi des clients ou des clients potentiels de Swisscom.

En quelques mots, que signifie la performance dans ce contexte?

J'estime qu'on ne doit pas considérer la culture de la performance de manière isolée. La performance s'inscrit dans la stratégie et l'histoire d'une entreprise. Elle doit s'adapter à la voie que suit précisément une entreprise et fait à ce titre partie intégrante d'un processus évolutif complexe. ■

© «Personrama HR Swiss». Michaela Geiger est rédactrice en chef de cette publication.