

DÉFENDEZ VOTRE RECHERCHE

LES CUISINIERS FONT UNE MEILLEURE CUISINE QUAND ILS PEUVENT VOIR LEURS CLIENTS

L'étude: Ryan W. Buell, maître de conférences à la Harvard Business School, Tami Kim, doctorant à la HBS, et Chia-Jung Tsay, maître de conférences à l'University College de Londres, ont testé quatre scénarios dans une vraie cafétéria pendant deux semaines. Dans le premier, les clients et les cuisiniers ne pouvaient pas se voir; dans le deuxième, les clients pouvaient voir les cuisiniers; dans le troisième, les cuisiniers pouvaient voir les clients; et dans le quatrième, les clients et les cuisiniers pouvaient se voir mutuellement. Les chercheurs ont chronométré la préparation et mené des enquêtes sur le service et la nourriture. Les résultats ont montré que, dans les cas où les cuisiniers voyaient leurs clients, la qualité de la nourriture a été mieux notée.

Le challenge: Le simple fait de voir un client vous incite-t-il à mieux faire votre travail? **Défendez votre analyse !**

Buell: Les résultats ont été assez convaincants. La satisfaction des clients quant à la nourriture a grimpé de 10% lorsque les cuisiniers ont pu voir les clients, même si les clients ne pouvaient pas voir les cuisiniers. Dans la situation inverse, il n'y a eu aucune amélioration de la satisfaction mesurée dans la condition de base, celle où aucun des deux groupes ne pouvait voir l'autre. Encore plus frappant, lorsque les clients et les cuisiniers ont pu se voir mutuellement, la satisfaction a augmenté de 17,3% et la rapidité du service de 13,2%. La transparence entre clients et fournisseurs semble améliorer le service.

HBR: Comment avez-vous fait pour qu'ils puissent se voir?

Kim: Nous avons utilisé des iPad et mis en place une vidéoconférence entre la salle et la cuisine. Il n'y avait ni son ni interaction, mais les personnes pouvaient se voir.

Pourquoi pensez-vous que cela a amélioré la perception de la qualité?

Buell: Nous avons constaté que, lorsqu'ils

voient le client, les employés peuvent se sentir plus appréciés, plus satisfaits de leur travail et plus disposés à faire des efforts. Il est important de noter que ce n'est pas juste la perception de la qualité qui s'est améliorée – la nourriture est objectivement devenue meilleure. Pendant l'expérience, nous avions un observateur dans la cuisine qui prenait des notes et chronométrait le service. En temps normal, les chefs préparaient les œufs sur le gril à l'avance et les déposaient sur les assiettes au fur et à mesure des besoins, les faisant souvent trop cuire. Nous avons allumé les écrans et, lorsqu'ils ont vu les clients, les chefs ont commencé à faire plus souvent les œufs à la demande.

Tsay: Nous avons aussi effectué ces tests sur un large éventail de populations, avec des chefs et des communautés dans des contrées reculées du monde. Nous avons invariablement constaté que la transparence créait de la valeur.

Le fait de voir les clients accroît peut-être l'anxiété des chefs, qui se sentent obligés de mieux faire parce qu'on les regarde?

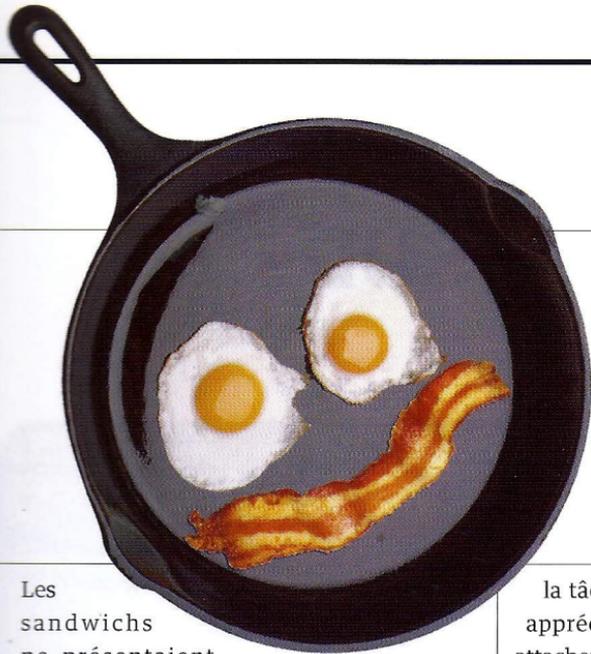
Kim: Nous nous sommes demandé si la transparence pouvait avoir des coûts imprévus. Nous avons découvert que la réciprocité joue un rôle beaucoup plus important que le stress ou la responsabilité. C'est plutôt une question de gratitude – qui est une force puissante. Les cuisiniers ont constamment exprimé à quel point ils aimaient voir leurs clients. Ils étaient nombreux à vouloir conserver les iPad. «Quand les clients voient le travail, ils l'apprécient, et ça me donne envie de m'améliorer», a déclaré l'un d'eux.

Buell: Etre apprécié donne du sens au travail. Les gens ont le sentiment que ce qu'ils font compte. Les relations humaines semblent provoquer cela.

Tsay: Nous avons effectué des tests complémentaires lors desquels chefs et clients ont regardé des vidéos de leurs interactions pendant le service. Côté clients, voir le travail des chefs a accru les perceptions de leurs efforts et amélioré leurs opinions sur le service. Mais les chefs ne se souciaient pas de savoir si les clients les regardaient préparer le repas. C'est simplement de voir les clients qui les a incités à mieux faire.

Les clients veulent-ils vraiment voir l'envers du décor?

Buell: Probablement pas. La préparation d'un sandwich est un processus agréable. Nous avons constaté que ce processus doit être efficace et le résultat prometteur pour que les bénéfices de la transparence soient tangibles. Mais dans cette même situation, la transparence peut changer complètement le point de vue d'une personne sur un service. Lors d'une autre étude que nous avons réalisée, les clients précommandaient un sandwich et avaient ensuite le choix: soit ils attendaient devant le plan de travail où la nourriture était préparée pour le récupérer, soit ils évitaient la queue et le récupéraient sans attendre.



La reconnaissance donne du sens au travail. Les gens ont le sentiment que ce qu'ils font compte.

Les sandwiches ne présentaient aucune différence, mais les clients qui faisaient la queue trouvaient le service supérieur. Rendez-vous compte : les personnes qui observaient le chef estimaient le service meilleur malgré la queue, car elles voyaient l'effort qui était fait.

Le résultat d'un travail intellectuel n'est pas aussi simple ni aussi délicieux qu'un sandwich. Cette expérience peut-elle s'appliquer dans un bureau ou lorsqu'il s'agit de transactions plus complexes ?

Kim : Il existe de nombreux exemples dans des domaines où l'effort est caché aux clients. Les décisions dans les services de santé. Le travail préparatoire dans l'enseignement et l'apprentissage en ligne. D'après nos constatations, il n'est pas uniquement question du résultat final mais de ce qui entre en jeu dans son obtention.

Buell : Songez à un emploi de bureau où vous avez la tête baissée sur de la paperasse sans aucun contact avec le client. Si vous pouviez voir le bénéficiaire de votre tâche, cela pourrait changer votre point de vue sur votre travail.

Donc, si j'avais vu quelqu'un lire la chronique « Défendez votre analyse » avant cette interview, celle-ci aurait été meilleure ?

Tsay : C'est possible - si vous aviez vu que cette personne appréciait votre travail.

Ici, l'accès visuel impliquait un échange de regards. Et si c'était ça le lien avec le travail ? Peut-être que cet échange est indispensable ?

Buell : Ce n'est apparemment pas une question d'échange de regards. Lors de recherches précédentes, Michael Norton et moi avons découvert que, lorsque les sites Web dévoilent

la tâche qu'ils accomplissent, les clients apprécient davantage leurs services et y attachent plus de valeur.

Kim : Cela peut aller au-delà du service. Qu'en est-il de la transparence en matière de fabrication ? Et si vous pouviez assister à la fabrication de votre voiture ? Cela changerait-il l'opinion que vous avez de l'entreprise ? Cela changerait-il votre façon de vous occuper de votre véhicule ? Auriez-vous moins d'accidents ? Prendriez-vous plus d'assurances ? Autant de questions que nous posons.

Tsay : Ce qui est passionnant, c'est qu'il s'agit souvent de changements subtils. Il n'est ni coûteux ni difficile d'instaurer la transparence entre consommateurs et producteurs. Ouvrir l'environnement de travail suffirait à améliorer la valeur et la qualité. La transparence devient alors un avantage stratégique à bas prix.

Mais peut-être les consommateurs s'y habitueraient-ils. L'étude a duré deux semaines. Et si, au bout de trois mois, les cuisiniers et les clients commençaient à ne plus faire attention les uns aux autres ?

Buell : Nous allons devoir compléter notre travail pour nous assurer des résultats. Si vous êtes l'employé, voir le client va peut-être changer fondamentalement votre regard sur votre emploi et votre façon de travailler au quotidien. Vous ferez cuire plus d'œufs sur commande, par exemple. Et si vous êtes le client, voir la personne en train de vous rendre un service va peut-être redéfinir votre vision de l'échange. Ces travaux mettent en lumière l'humanité des interactions, du service. Il y a quelque chose d'agréablement humain dans l'idée que nous voir peut suffire à nous rendre plus reconnaissants et amener des résultats objectivement meilleurs. ♥

Propos recueillis par Scott Berinato