

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.

