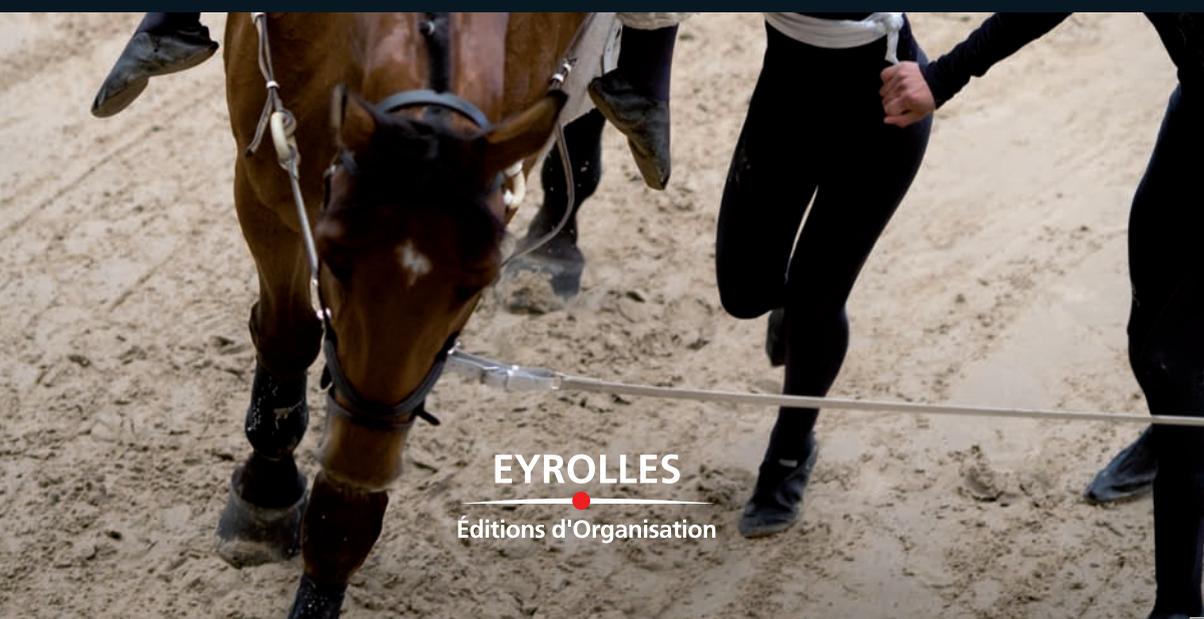




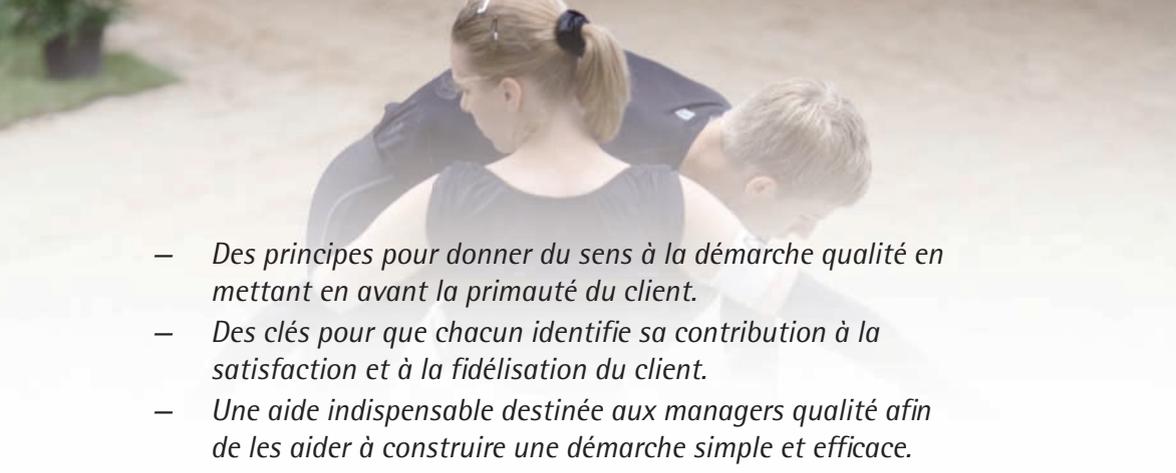
■ Florence Gillet-Goinard
■ Bernard Seno

Réussir la démarche qualité

Appliquer des principes simples



EYROLLES
Éditions d'Organisation

- 
- Des principes pour donner du sens à la démarche qualité en mettant en avant la primauté du client.
 - Des clés pour que chacun identifie sa contribution à la satisfaction et à la fidélisation du client.
 - Une aide indispensable destinée aux managers qualité afin de les aider à construire une démarche simple et efficace.

Les démarches Qualité en entreprise sont parfois vécues de manière enthousiaste, portées par la volonté d'un dirigeant ou celle d'un directeur Qualité. *A contrario*, elles peuvent être parfois vécues de manière plus douloureuse, perçues comme contraignantes et normatives.

Cet ouvrage permet aussi bien aux responsables Qualité qu'à l'ensemble des managers de trouver les bonnes réponses à leurs préoccupations stratégiques ou quotidiennes concernant leur démarche qualité. « Écoute le client, maîtrise tes processus et manage malin » sont les trois crédits des auteurs.

Leur discours est centré sur l'approche opérationnelle et les attitudes managériales quotidiennes à développer pour donner au client toute sa place dans l'organisation. Chacun des huit chapitres développe sous forme de conseil pratique une idée centrale en matière de qualité.



Florence Gillet-Goinard est manager de l'offre QSE à la Cegos. Elle intervient en tant que consultant formateur dans le cadre des stages interentreprises, mais également au sein des entreprises pour les aider à construire et à faire vivre leur système de management qualité.

Co-auteur avec Jean Margerand de *Manager la qualité pour la première fois* (Eyrolles).

Bernard Seno est directeur Qualité Cegos et consultant dans les domaines de la qualité et du management des équipes. Ingénieur au sein du groupe PSA durant quinze ans, il s'est ensuite orienté vers la formation et le conseil.

Florence Gillet-Goinard et **Bernard Seno** ont déjà publié ensemble les ouvrages : *La qualité simple et efficace* (ESF) et *La boîte à outils du responsable qualité* (Dunod).

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com



Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2009
ISBN : 978-2-212-54286-8

SOMMAIRE

Préface	11
---------------	----

Partie 1

LES BASES

Chapitre 1 – Garder en mémoire les trois clefs d’une démarche qualité simple et logique	15
Première clef : « faire bien son métier »	17
<i>L'apprentissage initial</i>	18
<i>L'apprentissage professionnel</i>	18
<i>L'apprentissage collectif au sein de l'entreprise</i>	19
<i>L'apprentissage au quotidien par les managers</i>	20
Deuxième clef : « utiliser le client »	22
<i>Le client membre de l'équipe de conception</i>	23
<i>Le client membre de l'équipe de vente</i>	24
<i>Le client manager du service après-vente</i>	25
Troisième clef : « rester en éveil, progresser en permanence »	26
<i>Qu'en est-il aujourd'hui de ce fondamental ?</i>	26
<i>Une amélioration par percée ou pas à pas ?</i>	27
<i>Quelques idées pour ne pas s'endormir</i>	28

Chapitre 2 – Redonner à chacun le rôle qui lui convient	29
La direction dirige	31
Le manager manage, surtout quand la situation est difficile	34
<i>Le management rationnel pour conduire ses activités</i>	34
<i>Le management émotionnel pour impliquer chacun</i>	36
Le manager qualité donne envie	39
<i>Un manager proactif et malin</i>	39
<i>Un manager qui ne compte que sur lui-même</i>	39
<i>Un manager qui assoit sa légitimité sur les sujets où il est attendu</i>	42
<i>Un manager qui donne à la qualité ses lettres de noblesse</i>	44
<i>Un manager qui protège le client</i>	45

Partie 2

LE CHOIX D'UNE STRATÉGIE

Chapitre 3 – Adopter une stratégie qualité appropriée	49
ISO ou pas ?	49
<i>Que peut-on dire de cette norme ? Quels constats peut-on faire ?</i>	50
Et pourquoi pas une certification d'engagement de service ?	53
<i>Peut-on concilier la certification d'engagement de services avec une démarche ISO 9001 ?</i>	54
Vous avez dit « EFQM » ?	54
<i>Le modèle EFQM : pour quoi ?</i>	54
<i>Les neuf critères du modèle EFQM</i>	55
<i>Les fondamentaux de l'EFQM</i>	56
<i>L'auto-évaluation</i>	56
<i>Le prix EFQM</i>	57
Et une démarche qualité centrée produit ?	58
<i>Une démarche d'auto-contrôle</i>	59
<i>Une démarche d'analyse des non-conformités</i>	59
<i>Une démarche de prévention</i>	60
Le panorama qualité des entreprises en France	62
<i>Qualité excellente : priorité au client !</i>	62
<i>Qualité au plus juste</i>	64
<i>Et dans les entreprises où la qualité est insuffisante</i>	65
Choisir sa stratégie	66

Chapitre 4 – Réussir son marketing interne	69
Travailler efficacement avec le comité de direction	70
<i>Bien clarifier les attentes du comité de direction</i>	70
<i>Établir une relation de confiance sur la qualité</i>	70
<i>Communiquer avec des chiffres, des données, des benchmarks</i>	70
<i>Commencer par donner à la direction avant de demander des moyens supplémentaires</i>	71
<i>Avoir des idées fortes sur la question de la qualité</i>	71
Entraîner sa propre équipe	72
Partager avec les autres équipes de l'entreprise	74
Se faire l'avocat du client	75
Associer les fournisseurs à la réussite de l'entreprise	76

Partie 3

LE CLIENT AU CŒUR DE LA DYNAMIQUE

Chapitre 5 – Intégrer en permanence la voix du client	81
Du client demandeur au client zappeur	81
<i>Les émotions du client</i>	81
<i>L'impact économique d'un programme de fidélisation</i>	85
Quel type d'entreprise veut-on être ?	87
Ne pas se tromper sur son niveau d'exigence	90
<i>Les domaines où l'erreur est exclue</i>	90
<i>Les domaines où l'erreur, permise, permet l'apprentissage</i>	91
<i>Un regard nouveau sur le client</i>	91
S'organiser pour écouter le client : mobiliser les énergies	92
<i>Écouter les clients à deux niveaux</i>	92
<i>Écouter les non-clients</i>	95
Accepter le point de vue du client	96
Chapitre 6 – Développer la satisfaction des clients au quotidien	99
L'importance du personnel en <i>front office</i>	99
Du scénario catastrophe aux standards de service	101
<i>Comment schématiser le parcours client ?</i>	102

<i>Imaginer le scénario catastrophe</i>	105
<i>Créer des standards de service</i>	108
<i>Vérifier l'application des standards de service</i>	110
Les fondamentaux de l'attitude « client »	111
<i>Des réflexes à acquérir</i>	113

Partie 4

LES OUTILS INCONTOURNABLES

Chapitre 7 – Commencer par un autodiagnostic	119
Autodiagnostic 1 : vos clients	120
Autodiagnostic 2 : votre production	122
Autodiagnostic 3 : votre attitude face aux clients	123
Autodiagnostic 4 : votre personnel et la qualité (à faire remplir par votre personnel)	125
En synthèse : listez vos axes de progrès prioritaires	127
Chapitre 8 – Les six outils qualité qui ont fait leur preuve	129
Outil 1 : le diagramme des attentes client	130
<i>Recueillir les attentes des clients au cours d'interviews</i>	130
<i>Le tableau du client</i>	132
<i>Le tableau de contribution des processus</i>	135
Outil 2 : l'enquête de satisfaction client	136
<i>Les différents modes d'enquête</i>	138
<i>Exploiter une enquête de satisfaction</i>	139
Outil 3 : le traitement des réclamations client	140
<i>Assurer la centralisation des réclamations</i>	142
<i>Traiter la réclamation : quatre étapes clefs</i>	142
<i>Faire le bilan des réclamations</i>	144
<i>Autodiagnostic : traitement des réclamations client</i>	145
Outil 4 : le plan d'action qualité et les indicateurs (PDCA)	146
<i>Le plan d'action</i>	147
<i>Les indicateurs qualité</i>	148

Outil 5 : le plan de contrôle	150
<i>Qui contrôle ?</i>	151
<i>Que contrôle-t-on ?</i>	151
<i>Avec quoi contrôle-t-on ?</i>	152
<i>À quelle fréquence ?</i>	152
<i>Combien de produits ou de prestations contrôler ?</i>	152
<i>Où contrôler ?</i>	152
<i>De quelle manière contrôler ?</i>	153
Outil 6 : la méthode de résolution de problème :	
exploiter l'intelligence collective	154
<i>La qualité : l'affaire de chacun</i>	154
<i>Le travail en groupe pour être plus intelligent et plus réactif</i>	154
<i>Résoudre un problème en groupe</i>	155
<i>Résoudre un problème : huit étapes pour trois phases clefs</i>	156
<i>Enregistrer les résultats du groupe</i>	164
Bonus - Douze fiches pratiques de conseils	167
Conclusion	179
Bibliographie	181
Les Mots clefs	183

PRÉFACE

En écrivant cet ouvrage nous avons à l'esprit les visages des clients qui nous ont permis de vivre tellement d'aventures passionnantes. Ce sont ces moments d'enthousiasme, de doute et d'émotion, partagés avec eux qui ont contribué à forger nos convictions, en même temps qu'ils nous apprenaient la remise en cause permanente.

Aussi, c'est avec beaucoup de plaisir et beaucoup d'humilité que nous avons rassemblé dans cet ouvrage nos conseils pratiques pour aider les managers à réussir une démarche Qualité.

Ce recueil est également dédié à tous ceux qui nous ont appris à travailler dans et pour la collectivité : nos parents, nos tuteurs professionnels et parfois même nos responsables ! Ils ont su nous donner l'envie de ressentir les frissons uniques que procure la vie dans l'Entreprise.

Peut-être également nos amis comprendront-ils mieux en feuilletant ces pages quel est notre métier !

Enfin nous lançons un clin d'œil ou « *un'occhiata* » à Rosanna et Jean-François qui se demandent encore... et toujours « ce que nous avons à raconter », « *ma cosa avete a raccontare ?* ».

Partie 1

LES BASES

Chapitre 1

Garder en mémoire les trois clefs d'une démarche qualité simple et logique

La seule question que l'on doit se poser au moment de commencer un nouveau métier est : « Quels sont les fondamentaux à acquérir et à développer pour réussir dans ma mission ? ».

Dans le cadre d'une démarche qualité, cette question peut être traduite ainsi : « Quelles sont les clefs pour engager mon entreprise dans une démarche d'amélioration continue ? ».

Voici trois de ces clefs :

- avant même de parler « qualité » ou « client », ne vaut-il pas mieux parler de « professionnalisme » ? Celui qui garantit que chacun dans l'entreprise sait faire et à envie de faire correctement le travail pour lequel il est payé. Lorsque cet état d'esprit est partagé par l'ensemble des managers de l'entreprise, la première étape est franchie ;
- il ne suffit pas d'être convaincu que c'est en faisant bien son travail que l'on assure collectivement la réussite de l'entreprise et que l'on rend ses clients heureux. Ce principe posé, la deuxième clef à déployer est celle du client, véritable manager de l'entreprise.

Il s'agit ici de se rapprocher du client pour l'écouter, le comprendre et développer une organisation créatrice de valeur pour lui. L'entreprise construit ainsi une relation de confiance solide et adulte avec ses clients ;

- enfin, avec la troisième clef, le manager qualité se livre à un exercice à la fois passionnant et courageux : faire progresser l'ensemble de l'entreprise ; passionnant car porteur d'apprentissage individuel et collectif, et courageux car il requiert de la part du corps managérial et surtout des dirigeants une grande constance dans le discours et une exemplarité répétée dans l'action.

Dans un langage plus direct, ces trois clefs s'expriment de la façon suivante :

- faire bien son métier, que l'on peut exprimer, dans le cadre de l'entreprise, sous une autre forme : « bien maîtriser ses activités, ses processus ». Ainsi, pour être clair, un processus efficace et maîtrisé n'est possible que si chaque collaborateur acteur de ce processus est déjà très professionnel ;
- utiliser le client, qui se traduit dans l'entreprise aujourd'hui par : « orienter son entreprise vers les clients ». C'est, au quotidien, prendre des décisions qui rendent les clients heureux à court terme et confiants sur le long terme ;
- rester en éveil, progresser en permanence, aller de l'avant, que l'on peut traduire aujourd'hui par : « mettre en œuvre l'amélioration continue » imagée par l'inévitable roue de Deming et ses quatre étapes clefs (*Plan, Do, Check, Act*) qui sera développé plus loin dans le chapitre 8.

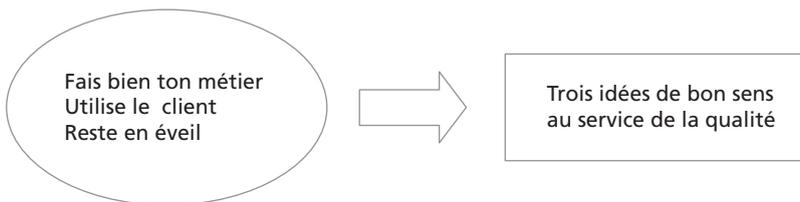


Figure 1.1

PREMIÈRE CLEF : « FAIRE BIEN SON MÉTIER »

Décider de satisfaire le client au sein d'une entreprise, c'est avant tout s'assurer que chacun dispose réellement de ce dont il a besoin pour « bien faire son travail » et donc comprendre comment chacun peut contribuer directement à l'obtention de la qualité.

« Faire bien son métier » trouve de nombreuses illustrations :

- pour le boulanger, c'est faire « du bon pain » ;
- pour les collaborateurs d'un constructeur automobile, c'est avant tout fabriquer un véhicule conforme à la promesse commerciale et conforme au cahier des charges et au plan technique ;
- pour les joueurs d'une équipe de rugby, c'est respecter les règles du jeu et éviter les fautes. Autrement dit, d'abord jouer « proprement » ;
- pour le formateur, c'est respecter l'itinéraire pédagogique et faire preuve de pédagogie ;
- pour les opérateurs d'un centre d'appel, c'est répondre efficacement, avec courtoisie à ses interlocuteurs.

Il n'y a pas de qualité si le travail de base fondamental n'est pas fourni. Bien faire son travail est donc le premier objectif à atteindre et ce, à tout moment.

De quoi a-t-on besoin pour faire bien son travail ?

Chacun a besoin d'une période de formation, d'apprentissage et de bons outils et attend également d'être encadré, rassuré, soutenu. Il devra aussi être intégré à une équipe, comprendre, visualiser ce que son travail apporte au collectif. Enfin, il a besoin d'avoir envie !

Chacun est avide d'apprendre et de grandir tout au long de son parcours personnel et professionnel.

Quatre étapes d'apprentissage s'enchaînent pour former les collaborateurs de l'entreprise :

- l'apprentissage initial ;
- l'apprentissage professionnel ;
- l'apprentissage collectif dans l'entreprise ;
- l'apprentissage au quotidien par les managers.

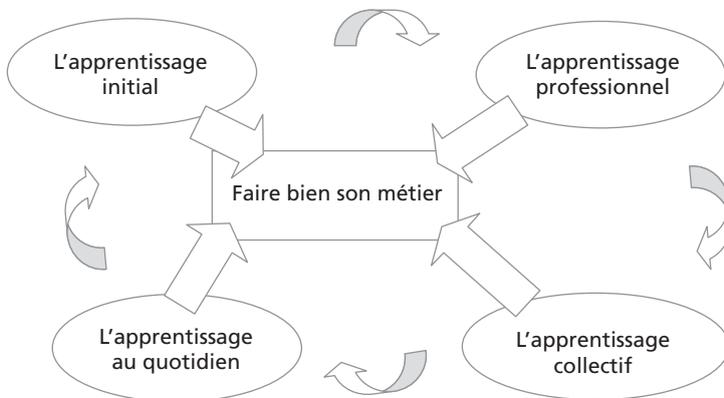


Figure 1.2

L'apprentissage initial

Il s'agit, ici, d'éducation et non de formation transmise aux individus avant l'entrée dans la vie professionnelle. Aujourd'hui, cette problématique est vive aussi bien au sein des entreprises que dans la société au sens large.

La qualité au quotidien est aussi une forme de citoyenneté, et relève d'un esprit civique qui devrait être enseigné très tôt.

Pour chacun, l'absence de repères est dangereuse. Il est donc important d'en rappeler les fondamentaux :

- finir ce que l'on a commencé ;
- répondre poliment ;
- connaître la valeur de l'effort ;
- apprendre le respect de l'autre, donc du collègue, du client, du chef, du collaborateur ;
- accepter l'idée que l'on n'est pas seul au monde ;
- redonner une valeur au travail.

L'apprentissage professionnel

Faire bien son métier ne s'improvise pas. Certains apprennent leur métier dans des écoles, d'autres dans des organismes de formation continue ou encore au sein de l'entreprise.

Un manager qui veut mettre chacun de ses collaborateurs en situation de réussite et satisfaire ses clients s'assure que ses collaborateurs sont suffisamment formés pour réaliser le travail qu'ils effectuent. Il vérifie ensuite que chacun a bien à sa disposition les bons outils et les bonnes méthodes pour réaliser correctement son travail.

L'apprentissage collectif au sein de l'entreprise

L'entreprise est une aventure collective, c'est ce qui en fait le charme et la difficulté.

Dès que l'entreprise est vraiment considérée comme une collectivité, l'apprentissage et le perfectionnement dans le métier vont s'appuyer sur l'apport « de l'autre ». Ainsi les phases d'intégration permettent aux anciens plus expérimentés d'accompagner les nouveaux dans la prise en mains de leur activité et de leur prodiguer, à l'issue de points réguliers, des recommandations pour les aider à progresser.

Généralement l'aîné a le savoir. Il sait mieux mener un certain nombre d'actions de manière efficace quand il exerce le même métier depuis plus longtemps et que son professionnalisme est reconnu.

Chaque erreur individuelle devient ainsi l'occasion de progresser ensemble, chaque bonne pratique, chaque suggestion devient une richesse collective, chaque information capitale partagée permet à chacun de faire encore mieux que la fois précédente.

Aussi, le manager doit-il s'interroger pour chaque membre de son équipe :

- ai-je permis à chaque membre de mon équipe, qui a commis une erreur, de les corriger pour améliorer sa performance dans le cadre de son métier ?
- ai-je provoqué toutes les occasions pour lui permettre de partager son expérience avec ses collègues de l'entreprise, les fournisseurs, les clients, les managers, pour avancer ensemble et apprendre à mieux faire son métier ?

L'apprentissage au quotidien par les managers

Chacun a besoin, pour mettre ses compétences acquises au service de l'entreprise, d'un cadre rassurant et d'un management de proximité qui donne envie. Le cadre dans lequel évolue chaque collaborateur est celui qui va lui donner des repères. Même dans une entreprise en perpétuelle évolution, chaque collaborateur a besoin de retrouver des bases solides qui vont le rassurer.

Dans ce cadre, les règles du jeu doivent être clairement exprimées : sur quels critères objectifs réalise-t-on les évaluations individuelles par exemple ? quelles sont les responsabilités de chacun ? comment mesure-t-on à la fois la performance et la contribution de chacun ? qu'est ce qui fait que l'on est reconnu ou pas dans son équipe ?...

Une fois ces règles définies, le manager de proximité est à même, au quotidien, de solliciter en permanence l'intelligence et d'actionner les leviers de la motivation.

Il s'agit donc d'organiser, de créer le recueil des idées, la mise en commun de l'expérience et d'entraîner chacun. En clair, valoriser les métiers, reconnaître les résultats collectifs et individuels, fixer des objectifs ambitieux et réalistes, partager les difficultés, donner du sens aux actions, parler de l'entreprise, des clients et de la concurrence...

Sur les quatre dimensions qui viennent d'être évoquées : éducation initiale, formation professionnelle, apprentissage collectif, apprentissage au quotidien, quel bilan peut-on faire dans les entreprises ?

Même si tout n'est pas parfait, on peut considérer que depuis trente ans des progrès considérables ont été réalisés dans la maîtrise du métier. Les technologies ont évolué, la formation en entreprise est reconnue comme un levier indispensable pour la contribution à la performance globale. Cela signifie que l'entreprise sait repérer les manques et proposer des formations. Sont-elles toujours efficaces pour autant ?

L'entreprise a largement progressé dans l'apprentissage collectif. Aujourd'hui, elle sait mieux communiquer, partager les informations, travailler collectivement et transversalement. Il existe une meilleure

lisibilité de la contribution de chacun volontairement ou passivement, « je ne peux plus me cacher » : les systèmes d'information et le management par projet y incitent constamment ou y obligent.

Le terrain de jeu est devenu par nature collectif. Toutefois beaucoup de progrès restent à réaliser. La plupart des entreprises n'ont pas trouvé la recette miracle pour optimiser l'addition des talents :

1970 $1 + 1 = 2$

1985 $1 + 1 = 2,5$

2005 $1 + 1 = 3$

À quand $1 + 1 = 10$?

Ces constats réalisés, les deux sujets qui posent sans doute le plus de questions sont l'éducation initiale et le management de proximité.

Concernant l'éducation initiale, les acteurs clefs que sont les parents et les enseignants s'emploient à inculquer aux enfants les bonnes pratiques qui, si elles ne sont pas acquises dès le plus jeune âge, seront des freins à l'âge adulte pour bien faire son métier : « Comment vais-je apprendre plus tard à finir ce que j'ai commencé, à cultiver le goût de l'effort, à respecter l'autre, "celui qui sait" aussi bien sinon mieux que moi ? » Certaines entreprises essaient aujourd'hui de compenser ces manques en proposant dans leur cycle d'intégration des séquences consacrées à « l'instruction civique ».

Enfin, le management de proximité peut encore largement s'améliorer. La compétence managériale reste peu reconnue. On continue à nommer des experts techniques managers d'équipe, sans formation ; on privilégie souvent la dimension gestion à celle de leadership d'équipe.

On s'improvise encore moins manager d'équipe que spécialiste métier. Cependant, les parcours de managers développés dans quelques entreprises aujourd'hui nous rassurent sur l'émergence de l'importance de ce sujet !

DEUXIÈME CLEF : « UTILISER LE CLIENT »

Ce paragraphe pourrait aussi s'intituler « abuser du client » (au bon sens du terme bien sûr).

Le client est de plus en plus rare, de plus en plus intelligent et de plus en plus actif après avoir été de plus en plus exigeant. Avoir un grand respect pour le client est donc la vertu primordiale que chacun doit cultiver.

C'est devenu dans les années 2000 un fait certain, le client a besoin d'exister et, très souvent, il accepte d'être acteur et co-producteur de sa propre satisfaction.

Il a appris à définir son cahier des charges, son besoin, il a appris à accepter des écarts de qualité quand on l'écoute, que l'on compense intelligemment et qu'on lui explique. Le client a aussi appris qu'il existe en tant qu'individu unique et personnel. Il s'est donc découvert une existence ! Et même sans se regrouper en association, les clients se sentent plus forts car mieux préparés pour discuter d'égal à égal avec les prestataires. D'ailleurs, le client pratique de plus en plus facilement le regroupement virtuel grâce aux moyens de communication modernes, en particulier Internet.

C'est une véritable gageure pour un prestataire de satisfaire chacun de ses clients.

- Comment une entreprise de transport individuel peut-elle satisfaire des millions de besoins différents ?
- Comment une banque peut-elle prendre en compte chaque client, tout en les classant selon la taille de leur portefeuille financier ?
- Comment satisfaire la centaine de clients de l'entreprise qui vont peut-être utiliser différemment le même produit ?

Aussi, il s'avère essentiel de savoir comment « utiliser le client » pour concevoir, produire et améliorer en permanence les produits et services qui lui sont destinés. Pour ce faire, transformons-le tour à tour en membre de l'équipe de conception, en membre de l'équipe de vente et du service après-vente.

Le client membre de l'équipe de conception

D'excellentes approches ont été développées au cours des dernières années dans les entreprises pour rendre le client acteur de la conception, notamment la « conception à l'écoute du marché », qui s'appuie sur les clients leaders et forces de proposition. Elles ont débouché sur des produits innovants : les téléphones portables qui permettent de lire les mails, les machines à laver qui choisissent elles-mêmes le programme adapté...

Ce qui semble encore source de progrès, c'est de véritablement « faire rentrer le client dans l'entreprise ». Cette logique nécessite deux préalables : tout d'abord, accepter que l'entreprise ait besoin de lui, ensuite mettre l'organisation nécessaire pour être efficacement à son écoute.

Le challenge est donc *d'accepter le fait que le client en sait plus que l'entreprise* sur ce qu'il veut, ce qu'il attend. C'est une question de bon sens, et surtout d'humilité.

La question suivante revient souvent et constitue, de ce fait, un frein au progrès : « Comment des clients peuvent-ils savoir mieux que moi, le dirigeant, qui appartient à l'élite ou que moi l'ingénieur hyper-diplômé, le cadre commercial qui réussit tout, ce qu'il faut offrir comme prestation ou livrer comme produit ? ».

Au-delà de l'humilité d'ailleurs, on pourrait évoquer la notion de « croyance ». Beaucoup ne croient pas que le client est intelligent lorsqu'il a la casquette de « client ». Et pourtant...

À ce stade, il est important aussi de bien dissocier les responsabilités du client et du fournisseur. Le client exprime son besoin et le fournisseur, professionnel, doit proposer en retour un produit qui remplira des fonctions permettant de répondre au besoin du client (fig. 1.3).

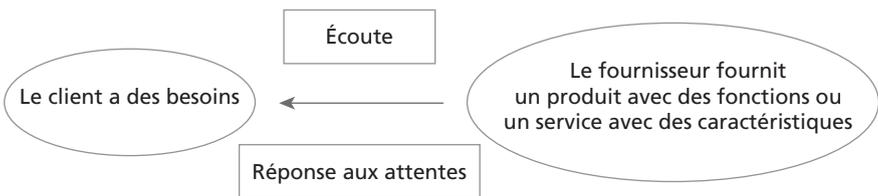


Figure 1.3

Cette définition prend bien sûr des connotations variées selon les entreprises.

Quand un client achète une tondeuse, il achète en fait un produit qui lui permettra d'avoir un beau gazon (besoin). Un gazon qui ne pousserait pas pourrait aussi répondre à son besoin. Le danger est que si le client exprime une solution plutôt qu'un besoin, le fournisseur ne cherche pas à remonter jusqu'au besoin.

Ainsi, si un client souhaite acheter un stage dans une société de formation, il pourra, en discutant avec un représentant de l'entreprise, repérer qu'en fonction de sa problématique, de son besoin, c'est un autre stage qui lui convient.

Le client membre de l'équipe de vente

Le moment où l'écoute du client doit être la plus pointue est bien celui de la vente : les commerciaux disposent parfois de peu de temps et la décision finale impactera directement la satisfaction ou la non-satisfaction du client.

Des dilemmes peuvent alors se présenter :

- est-on prêt à écouter le client pour lui vendre le produit le plus adapté ou bien a-t-on besoin de trouver un client pour vendre le produit qui nous arrange, celui qui est en stock ?
- s'aligne-t-on sur les clients ou s'aligne-t-on sur les produits ou prestations à vendre ?
- prend-on le risque de vendre à un client un produit dont on sait qu'il ne le satisfera pas ?

Dans le cadre des services, la prestation sera réalisée en direct avec le client. À tout moment, la prestation peut devenir un cauchemar ou un rêve... Tout est une question d'écoute, de dialogue et de « courage ».

Pendant la réalisation du service, le fournisseur peut à tout moment intervenir pour déminer une situation difficile. Encore faut-il qu'il soit suffisamment à l'écoute de ses clients pour le repérer et qu'il ait envie de réagir !

Les entreprises qui ont véritablement une culture client savent les écouter *au quotidien*, prendre en considération leurs remarques et les satisfaire immédiatement. Cette écoute permanente peut être induite par une culture sociale ou une culture business. Dans le premier cas, cette écoute est innée, dans le second elle est le fruit d'un choix raisonné.

Les autres entreprises sont dans une logique du client otage, objet. La priorité est alors donnée à l'organisation et à son bon fonctionnement.

Illustrons ceci par deux exemples : la culture de « l'autre » est celle de l'hôtel qui reçoit chaque nouvel arrivant comme son invité et où le personnel dit naturellement bonjour à tout client rencontré. La culture « système » est celle du client abandonné sans information devant des employés qui discutent entre eux. Selon la situation, le client se sent bienvenu ou inexistant.

Le client manager du service après-vente

Pour travailler à l'amélioration de la qualité, le meilleur informateur reste le client qui a utilisé le produit vendu. Il a une perception positive ou négative du produit ou de la prestation utilisée et peut en faire bénéficier l'entreprise : quels sont les points forts et les points de progrès du produit ou de la prestation ? comment le perçoit-il par rapport à celui de la concurrence ?

Le service après-vente écoute et prend en compte les remarques du client. Si nécessaire, il met tout en œuvre pour transformer un client déçu en client enthousiaste par une qualité de service irréprochable.

Il sait aussi et surtout faire remonter auprès de la production les incidents, les remarques et les suggestions faites par le client qui se révèlent comme autant d'occasions de progrès pour l'entreprise.

Transformer un client satisfait en client super-satisfait et transformer un client mécontent en client satisfait, voilà le résultat de la contribution positive du client à l'apprentissage collectif dans l'entreprise.

Aujourd'hui des progrès restent encore à faire dans cette voie.

TROISIÈME CLEF : « RESTER EN ÉVEIL, PROGRESSER EN PERMANENCE »

Dans un contexte concurrentiel de plus en plus marqué, l'entreprise qui ne progresse pas en matière de qualité est inévitablement exposée à la régression. Stagner en matière de qualité signifie que l'état des indicateurs de mesure (satisfaction-fidélisation client, incidents clients, coûts de la garantie, incidents internes, résultats d'audit, rebuts, retouches, compensations, etc.) demeure stationnaire.

L'idée du progrès continu en matière de qualité est fondamentale. Parfois appelée PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) ou « roue de Deming », cette démarche consiste à :

- planifier les objectifs et les actions (*plan*) ;
- mettre en œuvre (*do*) ;
- mesurer les résultats (*check*) ;
- réagir, améliorer en permanence (*act*).

C'est là un puissant levier pour « ne pas s'endormir sur ses lauriers ». Nous le traitons en profondeur dans le chapitre 8 de cet ouvrage « Les outils incontournables ».

Certes, cette démarche a un caractère collectif au sein de l'organisation de l'entreprise, mais elle est aussi et avant tout un fil conducteur personnel individuel pour améliorer ses propres prestations en interne.

Managers et collaborateurs unissent ici leurs efforts pour définir la feuille de route de l'amélioration grâce aux entretiens professionnels et aux plans de progrès individuels.

Qu'en est-il aujourd'hui de ce fondamental ?

Cette approche largement développée dans le cadre de l'ISO 9001 V2008 est maintenant intégrée. Toutefois l'application des quatre phases clefs et logiques de la roue de Deming pose encore parfois des problèmes :

- les objectifs d'amélioration sont difficiles à définir, pas toujours cohérents entre eux, et décrits sans suffisamment de données et d'analyses préalables ;

- les plans d'actions pour atteindre ces objectifs ne sont pas toujours formalisés pour décrire qui fait quoi dans quel délai ;
- le suivi des plans d'action est insuffisant ;
- la mesure existe mais ne débouche pas toujours sur un plan d'action.

Une amélioration par percée ou pas à pas ?

Certains managers préfèrent la méthode de la rupture avec des objectifs ambitieux qui conduisent à des changements profonds, à la méthode du progrès continu, pas à pas.

La pratique du progrès continu demeure malgré tout très prisée dans la pensée occidentale, elle est rassurante et permet facilement de mesurer les progrès, d'une année sur l'autre, d'un produit à l'autre, d'une usine à l'autre, d'un point de vente à l'autre. Basée sur la mesure des résultats et « la marche en avant », elle est plus facile à mettre en œuvre que la révolution permanente mais demande de la persévérance que ce soit à l'échelon individuel ou collectif. Les démarches « équilibrées » réussissent à concilier rupture et progrès continu.

Quel que soit le mode choisi, la condition de réussite de ces deux démarches reste la manière dont cette logique de progrès est profondément intégrée dans la stratégie de l'entreprise et comment elle est soutenue par la direction.

Chacun doit être convaincu que sa participation à la démarche d'amélioration est un acte contribuant plus largement au développement économique de l'entreprise.

Cette idée repose sur le fait que la direction est la première persuadée que « faire de la qualité », « mettre en œuvre une organisation pour améliorer la satisfaction de ses clients » est un levier de réussite pour son entreprise.

Quant au manager de la qualité, il a intérêt également à « challenger » en permanence l'entreprise, ses services, ses collaborateurs pour que le tissu collectif progresse, qu'il ne s'endorme pas sur ses lauriers.

La seule application du PDCA finit par lasser ! Le manager de la qualité et son équipe doivent sans cesse innover et trouver de nouvelles idées qui rythment la démarche qualité dans une logique de progrès continu collectif.

Quelques idées pour ne pas s’endormir

- Créer le prix de la meilleure suggestion.
- Challenger les équipes sur les délais de réponse aux clients mécontents.
- Organiser un prix Qualité au sein d’une équipe, d’un atelier, d’une entité.
- Citer dans le journal interne des initiatives positives et non sollicitées pour « super-satisfaire » le client. C’est l’occasion de partager ces initiatives et de valoriser leurs auteurs. Par exemple, on mettra en évidence le traitement préventif d’un incident, réalisé avec une approche originale et qui ne figure dans aucune procédure. On peut également reproduire le texte de la lettre envoyée par un client super-satisfait.
- Se fixer des objectifs par rapport à la concurrence...

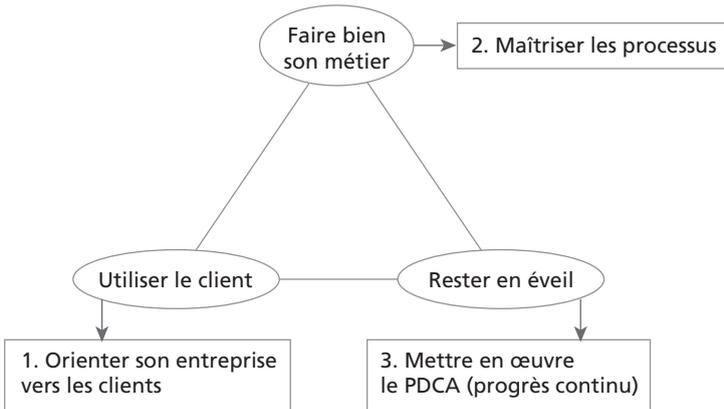


Figure 1.4. Les trois fondamentaux de la qualité

Chapitre 2

Redonner à chacun le rôle qui lui convient

Dans le cadre d'une démarche qualité, chacun a un rôle à jouer à l'image de celui tenu par les joueurs dans une équipe de sport collectif.

Le chef d'entreprise est le dirigeant du club, le comité de direction est le staff technique, le responsable qualité est l'entraîneur, la direction des ressources humaines joue le rôle du directeur sportif et les collaborateurs constituent l'équipe.

...À chacun sa contribution, à chacun sa mission...

Si nous poussons plus avant la métaphore, notre équipe de joueurs (*l'entreprise dans sa globalité*) est sur le terrain (*le marché*) face à des équipes adverses (*des concurrents*). Ces équipes disputent un championnat. Certaines montent sur le podium, d'autres sont reléguées en division inférieure (fig. 2.1).

Ceux qui jugent de la qualité de la performance sont les spectateurs, autrement dit les clients qui payent.

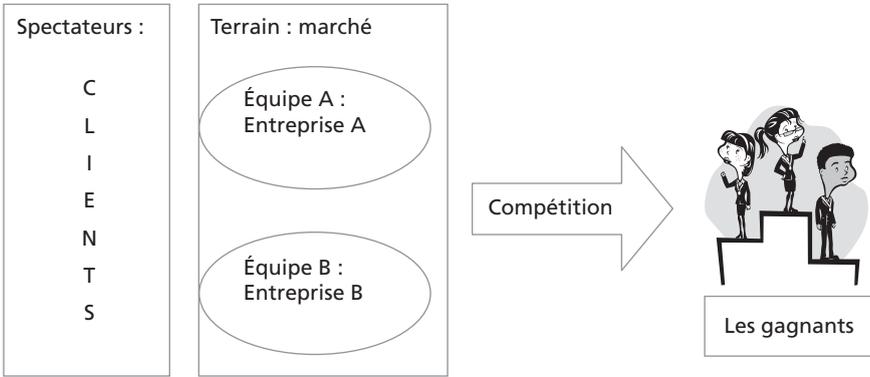


Figure 2.1

Les règles du jeu sont dictées par le marché mais chaque équipe a sa propre éthique. En cas de non-respect des règles, l'arbitre représenté par la réglementation intervient. Chaque équipe conserve son propre niveau d'exigence interne. Le dirigeant, le staff et l'entraîneur sont là pour valoriser les fortes implications mais aussi pour sanctionner les manquements à la discipline collective.

Qu'est ce qui donne envie aux joueurs de se dépasser ?

- *Le challenge, le projet du club.* Dans l'entreprise, les collaborateurs les plus motivés se retrouvent au sein des sociétés qui expriment clairement leur vision, et dont les directions donnent sans cesse le cap à tenir, affirment leur ambition et précisent les résultats à obtenir. Ces entreprises ont clairement identifié leurs adversaires (pour qui et contre qui se bat-on ?) et se donnent des objectifs ambitieux et réalistes. Elles vont de l'avant, avec enthousiasme et détermination. Ne dit-on pas que la qualité première de l'entraîneur d'une équipe, d'un collectif, est d'être entraînant !
- *La motivation personnelle* fait également partie des éléments à prendre en compte. Chaque joueur doit pouvoir trouver à chaque match des conditions qui lui donnent envie de se dépasser : une valorisation de son rôle dans l'équipe, les encouragements du staff, une aide morale et technique en cas de besoin. Il aspire à ressentir la confiance de son entraîneur lorsqu'il progresse et qu'il

accepte qu'il ne réussisse pas toutes ses passes. On peut perdre quelques matchs mais pas tout le championnat. Chaque erreur est l'occasion de progresser collectivement.

Une condition préalable étant que chaque joueur soit au niveau de l'équipe en termes de condition physique et mentale. Le talent et la compétence demeurent les critères incontournables pour occuper un poste dans une équipe ou une entreprise... Certains joueurs de deuxième division ne pourront jamais postuler en première division.

- Le troisième facteur qui nous semble important est celui *des moyens*. Les joueurs disposent-ils des installations, des conditions de travail adaptées (soins médicaux, matériels, structures sportives, moyens logistiques, tenue) ? L'analogie avec l'entreprise est évidente.
- *Le fait de partager la victoire ou la défaite* est aussi un élément moteur. On apprend souvent plus dans la défaite que dans la victoire à condition qu'elle ne se répète pas ! Savoir se réunir et tirer partie positivement d'un échec est une force. Savoir fêter la victoire aussi, et non seulement les réussites finales mais toutes les victoires intermédiaires.

Créer des liens entre les joueurs facilite la qualité du jeu. Dans l'entreprise, créer des équipes soudées et complémentaires est un atout. La troisième mi-temps est un temps à part entière de la vie de l'équipe. Réinventons-la dans nos sociétés !

Comment direction, managers et collaborateurs s'organisent-ils pour réussir dans l'entreprise ?

LA DIRECTION DIRIGE

Qu'attend-on de la direction ? qu'elle dirige ! Au sens propre comme au sens figuré, la direction donne les orientations et met du sens au cœur du projet. Elle a des idées claires, elle sait ce qu'elle veut obtenir concrètement, elle sait exprimer ses exigences, surtout positionner la démarche qualité au cœur de la stratégie et, plus globalement, donner au client une place de choix au sein de cette stratégie.

L'entreprise est une cathédrale, avec une nef principale réservée à la marche des affaires, aux aspects financiers, aux données économiques et fiscales. Autour de cet espace central et vital, cohabitent des niches, des « chapelles » : les ressources humaines, les services généraux, la qualité...

Ces chapelles rêvent de rejoindre la nef centrale et de ne plus être des pièces rapportées.

De nombreux patrons, de nombreux présidents se couchent et se lèvent en se posant la question : « Combien avons-nous vendu de produits ce mois-ci ? Quel a été notre chiffre d'affaires hier ? Quel est notre portefeuille de commandes ? Avons-nous atteint nos objectifs de production ? ».

Certains se demandent également : « Combien avons-nous eu de clients satisfaits hier ? Combien avons-nous reçu de réclamations ? Combien de collaborateurs sont arrivés avec le sourire ? ».

La direction fait le plan de sa cathédrale. Si elle n'évoque jamais ses chapelles, si elle ne leur rend jamais visite, quel sera leur avenir ?

Mettre la démarche qualité au cœur de la stratégie, c'est lui donner sa place dans la nef centrale.

Seule la direction peut justifier une telle prise de décision. Seule la direction a la possibilité d'impulser cette vision de l'entreprise.

Depuis maintenant quelques années, les chefs d'entreprises ont compris qu'une société ne se manage plus uniquement par la finance.

Le *Balanced ScoreCard* créé dans les années quatre-vingt-dix par Norton et Kaplan a permis d'avancer dans la réflexion du pilotage équilibré de l'entreprise. Le modèle du *Balanced ScoreCard* est celui du tableau de bord équilibré et prospectif. Son principe est de faire cohabiter dans le tableau de bord de la direction générale des indicateurs stratégiques portant sur quatre domaines clefs de la vie et du développement de l'entreprise : la finance, les clients, l'organisation, les ressources humaines.

Ce tableau de bord ainsi créé permet de savoir en permanence si l'on garde le cap défini dans la stratégie de l'entreprise autour de ces quatre axes. Plus précisément, il permet de vérifier régulièrement si les résultats de l'entreprise sont cohérents avec une stratégie qui met en avant :

- la performance économique ;
- la recherche de la satisfaction client ;
- la dynamique de progrès sur les processus clefs ;
- la capacité à manager par les compétences.

Quatre questions sont donc au cœur de la construction du *Balanced ScoreCard* du dirigeant (fig. 2.2).

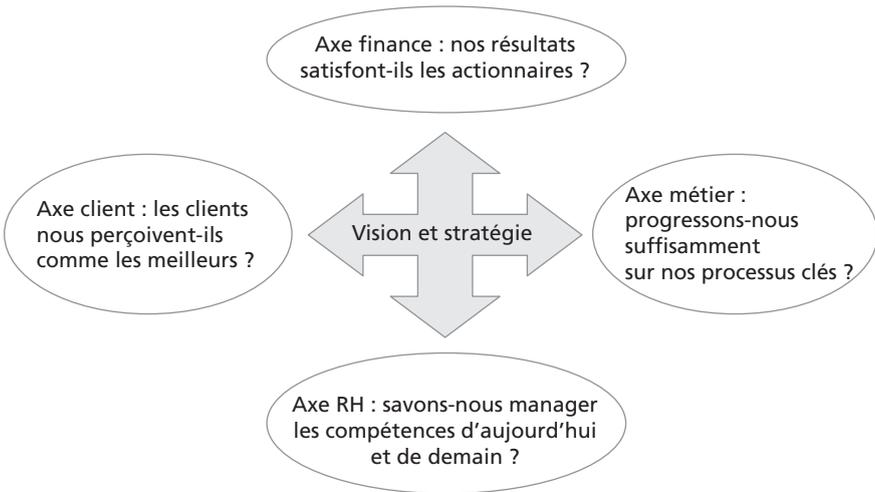


Figure 2.2

La direction après avoir réaffirmé l'importance de satisfaire les clients, encourage et challenge chacun au sein de l'entreprise afin qu'il contribue au succès collectif : marketing, commercial, production, service après-vente... Elle définit des objectifs cohérents avec sa stratégie tant sur des critères financiers que non financiers et évalue ses managers sur leurs résultats.

Il revient alors au directeur qualité d'aider chacun à construire ses plans d'actions et à mettre en œuvre les méthodes qualité adaptées pour contribuer à l'atteinte de ces objectifs.

LE MANAGER MANAGE, SURTOUT QUAND LA SITUATION EST DIFFICILE

Dans le cadre d'une démarche qualité, les managers sont des acteurs clefs. C'est par eux que passe l'impulsion indispensable pour entraîner chaque collaborateur.

Qu'attend-on d'un manager ?

- qu'il sache gérer tous les aspects de son activité (axe rationnel) ;
- qu'il dispose des qualités humaines et d'une éthique sans faille pour entraîner son équipe (axe émotionnel).

Qu'attend-on d'un manager dans le cadre d'une démarche qualité ?

- sur l'axe rationnel : qu'il sache utiliser les outils à mettre en place dans un projet qualité : indicateurs, objectifs, plan d'action... ;
- sur l'axe émotionnel : qu'il sache faire passer ses convictions, qu'il s'engage et qu'il engage chacun de ses collaborateurs dans l'action qualité (fig. 2.3).

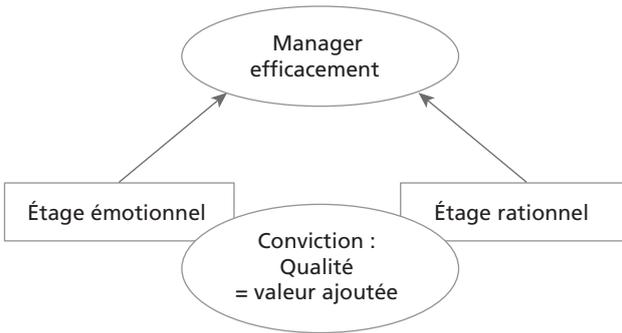


Figure 2.3

Le management rationnel pour conduire ses activités

Ce management rationnel consiste à considérer la qualité comme une mission nécessitant à la fois la définition d'objectifs et l'allocation de ressources, en s'appuyant sur des outils et sur des compétences.

Trouver un juste équilibre

Manager ses activités en y intégrant la dimension qualité signifie trouver le juste équilibre entre la recherche de la productivité et la recherche de la qualité. Le manager inclut alors dans ses indicateurs de performance des indicateurs qualité. Il n'attend pas qu'ils lui soient communiqués par le service qualité pour les présenter à ses équipes. Il valide, avec le responsable qualité, la cohérence des indicateurs et des objectifs choisis avec la politique qualité puis les partage au sein de ses équipes.

Utiliser des outils, mais pas trop

Le manager met en œuvre des outils et des méthodes bien rodés pour progresser :

- une planification pour s'organiser ;
- un tableau de bord pour le reporting des résultats ;
- un plan d'action construit avec le service qualité pour atteindre les objectifs fixés ;
- une méthode de résolution de problème pour traiter des dysfonctionnements répétitifs ;
- des guides de bonnes pratiques pour partager le savoir-faire.

Manager par les compétences

Il revient au manager de repérer les besoins en compétences de son équipe pour garantir la satisfaction de ses clients.

Comment s'assurer que les commerciaux répondent bien au client ? Comment garantir que les responsables produit gèrent bien une réclamation client ? Comment faire en sorte que les opérateurs contrôlent correctement les produits ?

Le manager s'assure ainsi que chaque membre de son équipe sait faire et sait évaluer les conséquences, les impacts d'une non-qualité dans l'entreprise et chez le client.

Négocier en permanence

La négociation intervient dans la définition des objectifs à atteindre entre le manager et la direction lors de la discussion sur les moyens à mettre en œuvre. La capacité à négocier est précieuse.

La négociation est aussi présente dans la recherche permanente de l'équilibre à trouver pour commercialiser un produit : vite, bien et pas cher !

Le management émotionnel pour impliquer chacun

Dans cette dimension émotionnelle, une évidence s'impose : celle de l'engagement réel et sans ambiguïté du manager dans la démarche qualité. Le manager impliqué place la satisfaction des clients, la conformité des prestations réalisées au premier rang de ses préoccupations. Et le fait savoir ! Il n'y a pas de meilleurs moteurs que ces managers impliqués qui choisissent de s'engager et prennent leur place en première ligne.

Les qualités incontournables du manager moteur sont l'intelligence de l'esprit et du cœur, le courage, l'humilité, le respect des autres.

Aimer ses collaborateurs

Le manager avisé connaît chaque membre de son équipe, sait comment challenger et solliciter chacun. Il sait repérer les besoins et les sources de motivation, ce qui lui permet de reconnaître les efforts fournis individuellement et de les valoriser de manière personnalisée. À l'image du capitaine d'équipe, c'est un infatigable aboyeur intelligent et attentif aux autres. Ce manager sait expliquer à chacun ce qu'il attend de lui. Soucieux de ce que ressent chaque membre de son équipe, il adapte son management et ses exigences à l'état émotionnel du moment.

Entraîner ses collaborateurs

Le bon manager donne envie à ses collaborateurs de le suivre à la fois par son courage et son talent. Il prend des risques mesurés sans jamais franchir la limite du raisonnable pour lui et ses collaborateurs. Il choisit de s'engager le premier dès lors qu'il sent que s'il ne prend pas le leadership il renvoie une image négative de lui-même qui rejaillit sur son équipe.

Les collaborateurs d'un tel manager sauront réagir en période de crise sur le modèle qu'il aura construit : « Que ferait notre manager dans ce cas-là ? ».

Rester humble

L'humilité et le respect des autres vont de pair. Le bon manager fait en sorte que ses succès soient les succès de l'équipe et partage les échecs de ses collaborateurs. Être humble n'est pas une fin en soi ; c'est prendre conscience de la valeur relative des choses et des résultats. Traiter efficacement une réclamation difficile n'est pas un acte exceptionnel mais un acte normal pour un manager engagé.

Le respect des autres se traduit dans l'écoute et le dialogue que va instaurer le manager avec ses équipes : accepter les critiques, et tout simplement accepter un autre point de vue, donc travailler réellement en équipe.

Cultiver une éthique du management

Enfin, il est essentiel de développer ici la notion « d'éthique du management ». Cette notion renvoie à celle de justice : égalité dans la façon de traiter ses collaborateurs et ses clients. C'est aussi la dimension de la cohérence. Le manager a appris à mettre en cohérence ses discours et ses actes (fig. 2.4).

Quand il dit oui à la direction pour s'engager dans la démarche qualité, il s'investit auprès de ses équipes.

Quand il dit à ses collaborateurs que le client est important, il le démontre dans son management au quotidien.

Quand il dit qu'il est important de respecter des règles, il est le premier à les suivre.

La non-éthique pour un manager peut se traduire par le silence : je cache volontairement la non-qualité même si je sais que le produit risque d'atteindre le client. Accepter la non-qualité, accepter la fatalité, laisser faire, fermer les yeux, retenir de l'information sont autant de signes d'un management inacceptable.

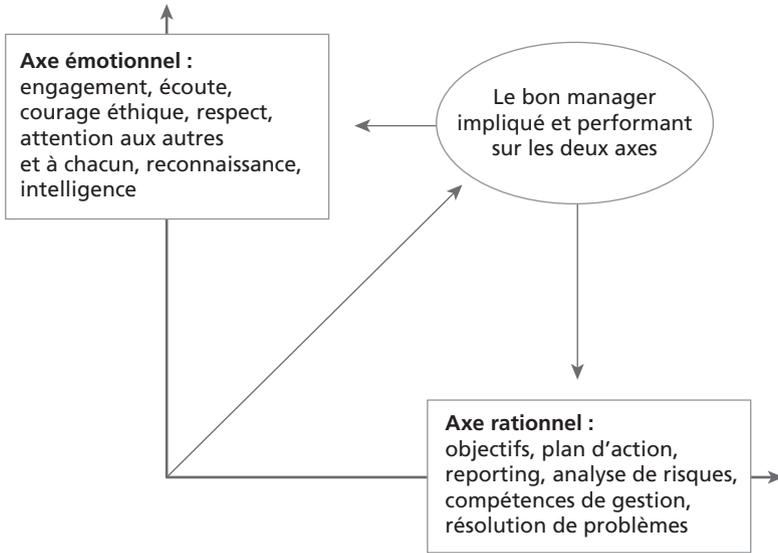


Figure 2.4

La réussite d'une démarche qualité passe sans doute avant tout par la capacité de chaque manager à être au cœur de la dynamique et à entraîner ses équipes. Intégrant la satisfaction de ses clients comme un axe de performance à part entière, le manager construit, anime et développe, de manière autonome, un plan de progrès cohérent avec la politique qualité. Cela fait partie intégrante de ses missions et le système d'évaluation de la performance de chaque manager incite à cet engagement.

Et le manager qualité dans tout cela ? Sa valeur ajoutée n'est pas de faire pour les autres mais d'aider chacun à structurer son plan d'amélioration. Il est un fournisseur d'informations et de méthodes, celui qui entraîne.

LE MANAGER QUALITÉ DONNE ENVIE

Un manager proactif et malin

Ce manager particulier se doit d'être proactif avec la direction et les autres responsables. Il prend l'initiative. Il n'attend pas d'être sollicité pour proposer. Il sait tirer la sonnette d'alarme quand il en ressent le besoin :

- « Soyons vigilants, la qualité livrée au client est de plus en plus inégale » ;
- « Malgré un taux de satisfaction client en hausse, le taux de fidélisation ne progresse pas » ;
- « Anticipons le prochain audit de certification maintenant ».

Il ressent parfois le besoin de se mettre en retrait ou au contraire de montrer la voie à suivre. Cela peut se traduire par une intervention plus rapide que prévue lors d'un comité de direction en période difficile ou une intervention directe lorsqu'il y a urgence à agir et à prendre une décision pour un produit. Cela induit aussi de savoir alterner les encouragements positifs et les démonstrations des constats de non-qualité.

Cette façon d'agir en matière de qualité s'oppose à une façon de faire beaucoup plus rigide qui consiste à se fixer des règles de conduite et à les tenir contre vents et marées.

Un manager qui ne compte que sur lui-même

« Appuie-toi sur les autres mais ne compte que sur toi » : c'est une position paradoxale. Le manager qualité, pour réussir, accepte d'être tributaire de la bonne volonté, de l'intelligence, des résultats des autres managers et de leurs équipes. Pour lui, « ne compter que sur soi » signifie qu'il a souvent l'impression d'être isolé dans sa fonction, il est souvent confronté à la situation de « celui qui prêche dans le désert ».

Il reçoit régulièrement le soutien de son patron. Pour autant son patron a aussi d'autres priorités : « Quand la maison brûle regarde-t-on si le sol est bien lavé ? ».

Toutes les fonctions transverses sont confrontées à la question suivante : « Comment faire pour être dans l'action, dans le champ de vision des opérationnels ? ».

Lorsque la production ou le commercial ont une problématique qui a un impact sur la qualité fournie au client, comment faire en sorte qu'ils aient le réflexe d'associer le service qualité à la réflexion et aux prises de décisions ? Comment faire pour qu'ils utilisent la compétence du service qualité ?

Il ne s'agit pas de faire systématiquement appel au service qualité dès qu'un service opérationnel décide de travailler sur un sujet. En effet, pour bien des sujets qui rentrent dans le périmètre strict de leur métier, la qualité n'apportera pas de valeur ajoutée. Mais dès qu'il s'agit de travailler sur un périmètre transversal à fort impact sur la conformité des produits et la qualité perçue par le client, la direction qualité a des éléments d'informations, de l'expérience, une méthodologie qui rendent sa contribution très utile.

Par exemple concernant :

- l'évaluation et le suivi des fournisseurs ;
- un problème d'interface entre services ;
- la stratégie de la relation client dans l'entreprise ;
- un projet d'écoute client au marketing ;
- la recherche des attentes dans tout le cycle de vie du client dans l'entreprise ;
- la recherche de la productivité en production ;
- la résolution d'un problème.

Or le réflexe des opérationnels de faire appel au service qualité reste primaire. Ils appellent la qualité quand rien ne va plus. C'est ainsi et rien ne peut changer cet état de fait.

Pour se positionner de manière utile, proactive et non en victime, le manager de la qualité connaît le tissu de l'entreprise, fait du lobbying au sein de sa société, reste à l'écoute, rencontre ses collègues régulièrement. Au final, il se met en état *de veille permanente* et se positionne en *ressource*.

Le manager qualité travaille ainsi avec les opérationnels comme un fournisseur avec ses clients : il est là même si on ne lui demande rien, et répond présent quand on le sollicite.

Le manager qualité rencontre surtout en début d'année de façon formelle les managers opérationnels pour examiner avec eux les actions qu'ils vont engager dans les mois qui suivent et repérer où il peut intervenir en soutien.

Il évite de faire intervenir l'arbitre, leur patron commun, quand il a été oublié. Mieux vaut éviter de dire : « Monsieur, aux Achats, ils ont écrit une procédure sans me demander mon avis », ou : « Les clients ne sont pas tous traités de la même manière par les commerciaux » ou encore : « En production, ils ont remis des contrôles en place sans me consulter alors que nous avions décidé de les supprimer »...

Si l'on considère l'arbitrage de la direction comme une carte joker, posons le postulat que le manager qualité ne le sort de son jeu qu'une fois par an. Quand le problème est grave et urgent et que le client risque d'être gravement impacté.

Des managers qui sont dans l'action et surtout dans une recherche d'amélioration permanente sont des atouts réels pour l'entreprise. La direction qualité n'a pas pour fonction de les freiner mais au contraire de les stimuler et de les inciter à faire remonter l'information. Une direction qualité éprouvera toujours un grand plaisir à constater que les managers de l'entreprise n'ont de cesse que de rechercher l'amélioration des produits et des prestations. Il ne reste plus alors qu'à féliciter les leaders, à formaliser leur savoir-faire, et à faire partager leur réussite.

La tentation est souvent grande d'étoffer une équipe qualité pour la rendre présente partout. Pourtant, qu'il y ait vingt ou vingt mille personnes dans l'organisation, le manager qualité reste et doit rester seul ; il travaille comme un chef de projet appuyé par les autres managers opérationnels.

La tendance actuelle est de constituer des directions qualité très efficaces à une ou deux personnes. Le manager qualité performant n'oublie jamais de poser le principe que la qualité est le fait des autres et non pas du service qualité.

Un manager qui assoit sa légitimité sur les sujets où il est attendu

Sur quels sujets le responsable qualité est-il attendu ?

Il est attendu, à tort ou à raison, sur trois domaines précis :

- le traitement des réclamations, des incidents ;
- l'obtention ou le maintien d'un certificat qualité ;
- la rédaction, la formalisation de règles ou procédures dans une situation à clarifier.

D'évidence la direction attend que son responsable/directeur qualité réponde présent sur ces sujets alors que ce dernier peut considérer que ce n'est pas son cœur de métier ou, en tout cas, que ce n'est pas comme cela qu'il aidera l'entreprise à progresser durablement.

Si, pour asseoir sa crédibilité, le manager qualité doit au minimum bien remplir sa mission sur ces trois sujets, ce n'est pas en traitant de plus en plus d'incidents, même s'il les traite de mieux en mieux, qu'il aidera l'entreprise à progresser.

Le véritable challenge est « comment avoir moins d'incidents ? » « comment anticiper les défaillances ? » « comment faire de la qualité un axe stratégique ? ». C'est en répondant à ce type de questions que le manager qualité donne à son métier ses lettres de noblesse.

Traiter efficacement les réclamations et les incidents

C'est :

- savoir parler à un client mécontent pour le remettre dans une pensée positive ;
- valider la recevabilité des réclamations. Il arrive que certains clients réclament à tort ! ;
- répondre à la sollicitation dans un délai acceptable ;
- redonner confiance au client ;
- enregistrer les faits pour consolider les indicateurs de mesure et déclencher des actions de progrès.

Obtenir et maintenir un certificat qualité (ISO 9001 ou spécifique)

Les trois basiques sur ces projets de certifications sont :

- une connaissance parfaite du référentiel et une capacité à le traduire dans le cadre du métier de l'entreprise. Le manager qualité devient ici pédagogue et s'appuie sur son expertise ;
- une compétence pour créer et déployer un système qualité conforme aux exigences de ce référentiel. Tout comme le responsable financier ou le responsable maintenance, le responsable qualité sait utiliser les bonnes méthodes au bon moment ;
- un réel talent pour préparer chacun à l'audit de certification.

Quel est le manager qualité qui n'a pas été sollicité quelques semaines avant un audit : « Bernard, les auditeurs seront là dans quinze jours, que doit-on préparer ? » ?

Très souvent le manager prend la posture d'un enfant lors d'un audit, il perd ses repères d'adulte et craint de ne pas être à la hauteur. Pour avoir du crédit auprès de ses collègues, le manager qualité les aide à surmonter leurs craintes et les traite en adulte : « Quelles sont tes questions ? », « Comment puis-je t'aider ? », « Regardons ensemble les points qui seront examinés par l'auditeur pour que tu fournisses des réponses pertinentes ? ».

Écrire des règles

L'intelligence du manager qualité dans l'écriture des règles consiste à être précis tout en restant simple.

Son talent s'exprime en faisant participer les personnes concernées pour mettre en forme de manière claire et cohérente les règles de base définies par les opérationnels.

Les sept règles ou plutôt les sept bonnes pratiques à formaliser dans l'entreprise sont constituées par la réponse logique aux questions suivantes :

1. quelles sont les caractéristiques d'un produit/prestation conforme ?
2. que faire d'un produit non conforme détecté en production ?
3. comment traiter une réclamation client ?
4. quels sont les contrôles à effectuer ? quand ? par qui ? combien ?

5. comment choisir un nouveau fournisseur ? acheter un nouveau produit ?
6. quelles validations réaliser avant de lancer un nouveau produit ou une nouvelle prestation ?
7. comment traiter et qui traite les cas exceptionnels ? les urgences ?

Une fois ces règles essentielles posées, quelles sont les autres dimensions importantes du métier de manager qualité ? Être reconnu sur ces fondamentaux permet d'être entendu, d'être crédible quand on sollicite le reste du corps managérial. Les portes s'ouvrent plus facilement devant les personnes qui font leur preuve sur les sujets qui sont leur cœur de métier : « Puisqu'il est professionnel sur les fondamentaux, je l'écoute sur ses autres demandes. »

Un manager qui donne à la qualité ses lettres de noblesse

Il s'agit là d'un triple challenge du manager qualité :

- positionner la qualité dans la stratégie de l'entreprise ;
- insuffler une logique de prévention plutôt que de constat *a posteriori* ;
- intégrer le retour d'expérience comme mode de management pour permettre de valoriser les bonnes pratiques et tirer parti des échecs passés.

Positionner la qualité dans la stratégie de l'entreprise c'est donner du sens

Le sens que l'on donne à la démarche qualité induit les comportements. Plus la qualité est portée par la direction comme un pilier du développement de l'entreprise, un axe de compétitivité, plus les managers l'intègrent en permanence dans leur mode de fonctionnement au quotidien.

Insuffler en permanence une logique de prévention plutôt que de constat a posteriori

La prévention n'étant pas naturelle, le manager de la qualité légitime dépense de l'énergie pour aider ses collègues à prévenir plutôt que guérir.

Le service qualité n'est pas là pour faire des constats *a posteriori* et traiter les incidents mais pour s'assurer qu'au sein de l'entreprise tout est mis en œuvre pour anticiper les défaillances, les réclamations, ou encore la production de non-conformités.

Intégrer le retour d'expérience comme un mode de management permet de valoriser les bonnes pratiques et tirer parti des échecs en permanence

Dans un monde idéal, chacun ferait converger les bonnes pratiques vers la direction qualité qui deviendrait le CCPBP : le « Centre de Capitalisation et de Partage des Bonnes Pratiques ». Chacun saurait aussi faire remonter de façon factuelle et sans jugement les dysfonctionnements bloquants pour que soient engagées des actions correctives. Ainsi un problème deviendrait, selon l'expression consacrée, une « opportunité de progrès ». Chaque réclamation, chaque incident serait ainsi une occasion de remettre en cause une organisation et de progresser vers l'excellence.

Nous sommes ici dans le meilleur des mondes. Dans la vraie vie, le manager qualité sollicite en permanence le corps des managers. Ils deviennent ainsi les moteurs de cette démarche de progrès continu.

Un manager qui protège le client

Le manager qualité est le représentant du client dans l'entreprise. Il le protège et fait entendre sa voix, son point de vue, tout en tenant compte des impératifs de l'entreprise. Il est donc confronté à un arbitrage permanent : être le défenseur du client d'un côté, rester loyal envers l'entreprise de l'autre.

Au fond, le client a-t-il réellement besoin d'être protégé ? Notre réponse est « oui, sans aucun doute » car les contraintes quotidiennes de l'entreprise liées à la productivité et à la rentabilité le font parfois passer au second rang.

Dans quels cas le manager qualité protège-t-il le client ?

- *Quand ça va mal* et que la direction doit faire des choix. Le manager qualité est là pour rappeler les règles du jeu fondamentales sur lesquelles il ne sera pas possible de négocier :
 - celles qui peuvent nuire gravement à l'image et la notoriété de l'entreprise, et de sa marque ;

- celles qui induisent un risque fort de non-conformité produit ;
- celles qui mettent l'entreprise définitivement hors jeu par rapport à un référentiel qualité choisi.
- *Quand ça va bien* et que le personnel risque de s'endormir sur ses lauriers. Le directeur qualité est alors là pour inciter à la vigilance, tirer la sonnette d'alarme avant qu'il ne soit trop tard.

Il est aussi plus facile de déclencher des plans d'amélioration en toute sérénité quand la situation est stable et que le travail se passe bien.

La protection du client s'appuie sur la pratique et l'intégration de ces exigences dans toute l'entreprise : cette phase est plus aisée à réaliser hors périodes de crise.

Protéger le client c'est aussi l'occasion de rappeler régulièrement les valeurs de l'entreprise pour tout ce qui touche au respect de ce client. Par exemple :

- un produit ne doit être conçu qu'après avoir recueilli les attentes du client ;
- un nouveau produit ne doit être lancé que si tout a été mis en œuvre pour prévenir les défaillances : faire bien du premier coup ;
- un client qui quitte l'entreprise doit la quitter en l'aimant. Il a fait son choix mais il la respecte. Un client qui part ne doit pas partir fâché ;
- chaque prestation, chaque produit a été réalisé en respectant les bonnes pratiques du métier qui garantissent la satisfaction des clients ;
- chacun partage le plaisir de faire bien à chaque occasion ;
- chacun est le porte-parole du client, il sait que toute source d'insatisfaction et de satisfaction doit être partagée et exploitée.

En conclusion, la dynamique qualité est véritablement installée quand chacun comprend et assume sa place au sein de l'entreprise : des managers moteurs et un responsable qualité qui incitent à l'action permettent à chacun de trouver sa place dans la démarche de progrès.

Partie 2

LE CHOIX D'UNE STRATÉGIE

Chapitre 3

Adopter une stratégie qualité appropriée

Connaître les clients et leurs attentes d'une part, connaître le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de la concurrence d'autre part, sont deux préalables essentiels avant d'initier une démarche de progrès.

En effet, une stratégie qualité n'a de sens que pour progresser ; elle crée de la valeur pour contribuer à la compétitivité de l'entreprise. Ce postulat posé, il est important d'avoir toujours à l'esprit deux principes directeurs :

- le client est de plus en plus exigeant : connaître ses attentes est un point de départ incontournable pour mener à bien une telle démarche ;
- le client a le choix : connaître la concurrence et choisir un positionnement clairement exprimé est indispensable.

ISO OU PAS ?

Beaucoup de commentaires ont été faits sur la norme ISO 9001 : les plus positifs comme les moins élogieux. Cette norme, rappelons-le, est une norme de certification. Le certificat est délivré pour trois ans par un organisme certificateur qui au travers d'un audit vient consta-

ter comment la société a mis en œuvre l'organisation nécessaire pour répondre aux exigences de la norme.

La dernière version, revue en 2008, est *un référentiel de management de la qualité* qui impose notamment aux entreprises qui la choisissent :

- de s'engager dans une logique d'amélioration continue en s'appuyant sur une politique qualité exprimée par la direction ;
- de mettre en œuvre une « approche processus » ; cette approche est un modèle d'organisation transversale qui assure le décloisonnement de l'entreprise ;
- de maîtriser sa documentation, de mettre à disposition des personnes concernées des documents validés et à jour ;
- de définir les responsabilités et autorités de chacun et d'adapter les compétences aux postes clef ;
- de démontrer sa capacité à maîtriser des processus de conception, d'achats, de production ainsi que ses autres activités métiers et supports ;
- d'écouter ses clients et de mesurer leur satisfaction ;
- de mettre en place des dispositifs de contrôle produits et de surveillance des activités, de déclencher si besoin des actions curatives et correctives.

Que peut-on dire de cette norme ? Quels constats peut-on faire ?

OUI, cette norme a pu, dans certains cas, figer, « ossifier » certaines entreprises. Elle a parfois été perçue comme une contrainte sans autre valeur ajoutée que de répondre à un impératif client ou marché.

OUI, elle a coûté de l'argent aux sociétés qui ont dû mettre en place toute une organisation pour répondre à ses exigences.

OUI, c'est vrai, elle n'est pas forcément adaptée à toutes les activités, ni écrite dans un langage accessible.

OUI, elle induit une mobilisation constante des acteurs, surtout après la certification.

Malgré tout... Cette mise en conformité à la norme a vraiment aidé des entreprises à se structurer et à s'organiser.

Le référentiel a créé dans les sociétés une dynamique de progrès fondée sur les quatre phases de la roue de Deming : *Plan*, *Do*, *Check*, *Act* (fig. 3.1).

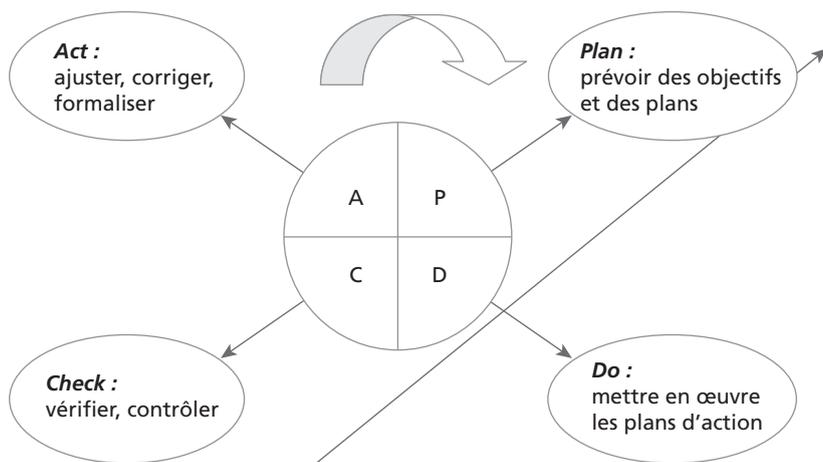


Figure 3.1

Le projet de certification est aussi un véritable moment de mobilisation et de partage pour l'ensemble du personnel. Le travail réalisé en référence aux exigences de la norme a conduit les entreprises à se poser des questions sur les facteurs clefs pouvant impacter la qualité et à trouver des réponses. Et le résultat du travail sur les 5 M classiques du diagramme d'Ishikawa (voir chapitre 8) est souvent cité par les entreprises comme un puissant facteur de progrès (fig. 3.2).

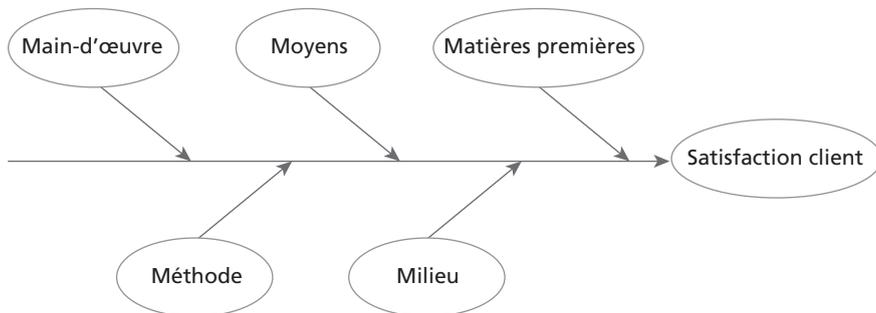


Figure 3.2

Une entreprise qui veut garantir à ses clients une prestation ou un produit correspondant à leurs attentes s'assure :

- de la conformité de ses achats (matières premières) ;
- de la motivation et la compétence de son personnel (main-d'œuvre) ;
- du partage des bonnes pratiques (méthodes) ;
- de l'aptitude, la capacité, des moyens-machines qu'elle utilise (moyens) ;
- de l'adaptation des infrastructures dans lesquelles se déroulent les activités (milieu).

Cette logique est celle de la norme ISO 9001 V2008.

Et enfin OUI, ce référentiel a parfois remis le client au cœur des préoccupations des entreprises. Celles-ci ont mis en œuvre des dispositifs d'écoute et de traitement des réclamations clients qui leur ont permis de progresser.

En synthèse, nous conseillons à toutes les entreprises qui veulent s'investir dans une démarche tournée vers le client d'utiliser le référentiel ISO 9001 comme *canevan* pour construire leur système qualité.

Deux principes sont alors à prendre en considération :

- c'est l'entreprise qui se sert de la norme, ce n'est pas la norme qui impose à l'entreprise ;
- la norme est une clef pour ouvrir des portes. Chaque manager qualité choisit l'angle d'ouverture selon l'activité et le métier de son entreprise.

Le contenu de la norme peut être un guide structurant. À charge pour ceux qui la mettent en œuvre d'être vigilants dans son application. Une entreprise peut être certifiée avec un système simple, souple et adapté, considéré comme logique par l'ensemble des acteurs. Elle peut aussi se retrouver avec un système qualité lourd, rigide dont la seule valeur ajoutée est l'obtention d'un « diplôme » à afficher dans le hall d'entrée de la société !

ET POURQUOI PAS UNE CERTIFICATION D'ENGAGEMENT DE SERVICE ?

La certification d'engagement de service est une démarche volontaire de l'entreprise qui lui permet de faire certifier par un organisme tiers les caractéristiques de son activité et leur mise en œuvre. L'entreprise s'engage sur le service fourni aux clients pour répondre à leurs attentes au travers de résultats visibles et mesurables.

Cette certification d'engagement de service garantit au client une transparence : les caractéristiques du service sont décrites avec précision. Le niveau de performance est défini et formulé de façon à être facilement vérifiable. Par exemple : « Dans nos magasins vous n'attendrez pas plus de trois minutes aux caisses », « Notre service après vente vous dépanne en 24 heures ».

Elle rassure donc le client car le respect de la caractéristique certifiée fait l'objet de contrôles inopinés ou non, de la part d'un organisme indépendant et impartial. Le client dispose alors d'éléments concrets concernant la promesse et l'engagement qu'elle sera tenue.

Le référentiel d'engagement de service est un document élaboré à partir d'une écoute du client qui, lors d'un entretien, exprime ses attentes actuelles et ses besoins latents. Cette écoute est complétée d'un *benchmark* auprès des concurrents car les engagements de service formulés vis-à-vis du client doivent être différenciants. Le client est aujourd'hui de plus en plus exigeant, il compare et attend toujours de l'offre que lui propose l'entreprise un gage de sérieux et aussi de différenciation adapté en fonction de la stratégie de l'entreprise.

Après cette étape, le référentiel de service est élaboré. Il comprend :

- la liste des caractéristiques qui seront certifiées : ce sont les engagements de service. Le détail des engagements et les moyens requis pour les respecter sont également précisés ;
- la référence aux textes réglementaires applicables ;
- le plan de contrôle interne, le dispositif d'enquête de satisfaction et le dispositif d'amélioration continue ;
- les engagements sur lesquels l'entreprise va centrer sa communication.

Peut-on concilier la certification d'engagement de services avec une démarche ISO 9001 ?

Ces démarches peuvent être associées et menées de manière à se compléter. Le système qualité certifié ISO 9001 doit concourir à assurer le respect des engagements de service.

Ainsi, une entreprise peut très bien démarrer une démarche de certification d'engagement de service et l'élargir par un certificat ISO 9001. De même, une entreprise déjà certifiée ISO peut ressentir le besoin de se recentrer sur les attentes de ses clients en affichant des engagements de service.

L'intérêt de cette démarche est évident pour les clients qui retrouvent, sur le lieu où le service est dispensé, la traduction concrète des engagements qui leur ont été communiqués. Pour l'entreprise, au-delà de la fidélisation des clients et de la différenciation par rapport à la concurrence, cette démarche offre un bénéfice supplémentaire en interne, la motivation des équipes. Elles peuvent constater réellement comment leurs pratiques quotidiennes se traduisent en véritable satisfaction pour le client.

VOUS AVEZ DIT « EFQM » ?

Le modèle EFQM : pour quoi ?

Le modèle EFQM (*European Foundation for Quality Management*) est un guide qui permet aux entreprises de s'auto-évaluer en termes de pratiques managériales. Il vise à développer dans l'entreprise un mode de management fondé sur la culture de la performance et des résultats, la recherche des meilleures pratiques pour satisfaire durablement l'ensemble des parties intéressées d'une entreprise : le client, le personnel, la collectivité, les actionnaires.

L'objectif de ce modèle est donc avant tout de donner un cadre non normatif aux entreprises qui veulent progresser vers l'excellence. Ces entreprises recherchent des résultats opérationnels financiers et non financiers significatifs et durables.

L'excellence des résultats, qu'ils touchent à la perception des actionnaires, des clients, du personnel ou de la collectivité (responsabilité sociétale), est obtenue grâce au leadership des managers qui déploient sans relâche une stratégie cohérente avec le projet de l'entreprise et visent l'excellence par la gestion des ressources au sens large, le management des compétences et le pilotage des processus.

Le management est alors fondé sur la capacité de l'entreprise à développer des méthodes efficaces mais aussi à se remettre profondément en cause et à encourager un véritable processus d'apprentissage individuel et collectif.

Les neuf critères du modèle EFQM

Les neuf critères qui peuvent être considérés comme l'équivalent des chapitres de la norme ISO 9001, sont répartis en deux rubriques : les facteurs et les résultats.

Les facteurs, ceux sur lesquels il faut agir, pour lesquels il faut développer de meilleures pratiques sont regroupés en cinq critères :

- le leadership ;
- la gestion du personnel ;
- le déploiement de la politique et de la stratégie ;
- les partenariats et les ressources ;
- la maîtrise des processus.

La rubrique « Résultats », est constituée de quatre critères auxquels l'entreprise doit satisfaire. Ainsi les cinq facteurs définis précédemment, doivent permettre d'obtenir des résultats significatifs et durables en ce qui concerne :

- la satisfaction du personnel ;
- la satisfaction du client ;
- l'intégration à la collectivité ;
- les résultats opérationnels.

Les fondamentaux de l'EFQM

Le modèle est décliné en s'appuyant sur des fondamentaux qui font la force de l'EFQM :

- une volonté des managers de développer une forte culture client ;
- une recherche permanente de résultats équilibrés, financiers et non financiers ;
- la participation active des collaborateurs et la prise en compte de leurs attentes ;
- l'implication des partenaires ;
- la responsabilité à l'égard de la collectivité ;
- la place des managers dans la démarche : du top-management aux opérationnels, ils soutiennent la démarche et y participent, dans le respect des valeurs exprimées. Cette démarche collective s'appuie sur la formulation d'une vision d'entreprise (ce que devra être l'entreprise demain) et d'une stratégie pour y parvenir ;
- le déploiement de la stratégie, comprise de chacun. Celle-ci est déployée en cascade, par processus, par activité, par fonction, puis par individu. Le management par les processus est un élément clef du modèle.

L'auto-évaluation

L'auto-évaluation consiste en une revue globale, méthodique et régulière du management de l'entreprise et de ses résultats.

Le processus d'auto-évaluation permet aux entreprises de détecter clairement leurs points forts et les domaines susceptibles d'être améliorés en matière de management. Il conduit ainsi à la mise en œuvre de plans d'amélioration dont les progrès seront suivis régulièrement. Les entreprises qui s'auto-évaluent constatent alors des améliorations réelles en termes de fonctionnement puis de résultats.

De manière très schématique, l'auto-évaluation se traduit par l'attribution de points. Au total 1 000 points sont répartis de manière pondérée sur les neuf critères. L'entreprise s'attribue pour chacun des critères une note selon des éléments concrets, factuels et des grilles de notation (fig. 3.3).

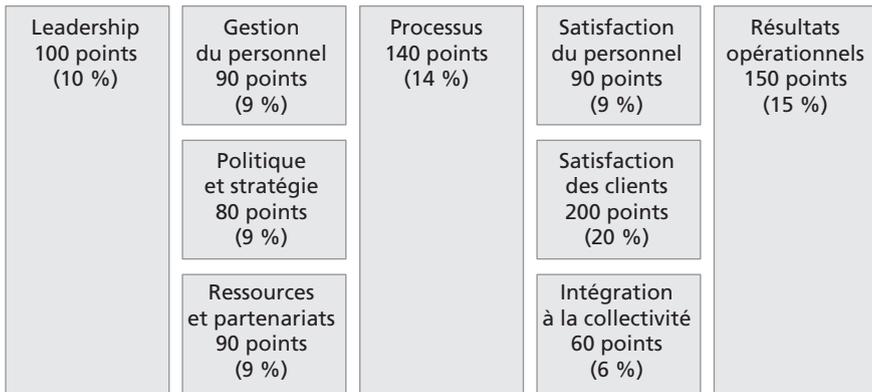


Figure 3.3

Le prix EFQM

Gagner le prix EFQM équivaut à gagner un concours. À la différence de la certification ISO 9001 délivrée à toute entreprise qui peut prouver, dans son organisation, le respect des exigences de la norme, le prix EFQM est attribué chaque année à l'entreprise qui aura été évaluée « la meilleure ». Le prix représente alors une prestigieuse récompense reconnue au niveau européen.

Il existe plusieurs catégories : grande entreprise ; unité opérationnelle ; secteur public ; PME filiale de groupe ; PME indépendante et trois types de prix : finaliste, gagnant d'un prix sur un critère et lauréat.

Le prix est attribué par un jury qui analyse le dossier remis. Si l'entreprise est pré-sélectionnée, le résultat d'une évaluation sur site détermine le vainqueur.

ET UNE DÉMARCHE QUALITÉ CENTRÉE PRODUIT ?

Une démarche qualité centrée produit, plutôt adaptée au milieu industriel, se concentre sur le processus de production. Plutôt que de raisonner organisation globale de l'entreprise, cette approche se focalise sur la ligne de production. Centrée sur la recherche de conformité, le risque de cette démarche est d'investir en contrôle plutôt qu'en prévention. Ainsi l'entreprise définit un plan de surveillance pour garantir qu'à chaque étape du processus, le produit répond aux caractéristiques spécifiées, ces caractéristiques ayant préalablement été validées à partir des exigences client, soit directement par le client soit par l'intermédiaire du service marketing...

Cette organisation est efficace. Elle peut néanmoins coûter cher et initier un cycle infernal : production puis contrôle puis retouche puis re-contrôle, ainsi qu'une déresponsabilisation de la production si le contrôle est uniquement réalisé par le service contrôle qualité.

Des années cinquante aux années soixante-dix, ces pratiques ont abouti à des services contrôle très étoffés, allant parfois jusqu'à 10 % de l'effectif total d'un site de production. Les secteurs d'activité de l'entreprise qui avaient comme unique mission de remettre en conformité et de contrôler à nouveau les produits défectueux ont été baptisés « usine fantôme », pour souligner l'absurdité de la situation.

Aujourd'hui la démarche basée sur le contrôle trouve son sens si elle s'intègre à une réflexion plus globale associée à trois logiques :

- auto-contrôle ;
- analyse des non-conformités (recherche des causes et mise en œuvre d'actions correctives) ;
- prévention.

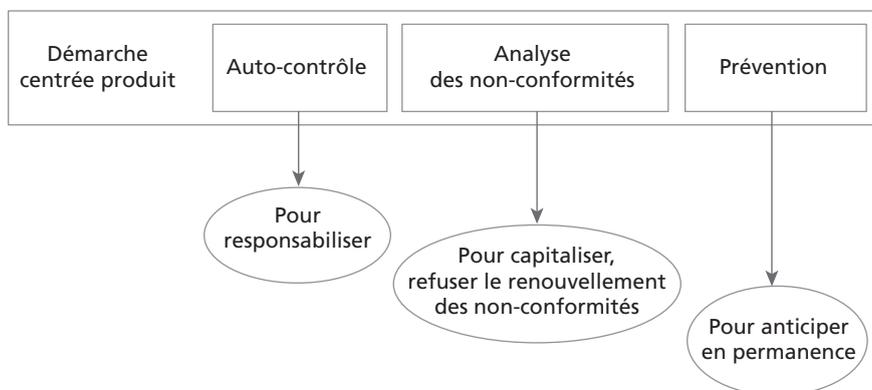


Figure 3.4

Une démarche d'auto-contrôle

Mettre en place une démarche d'auto-contrôle, c'est choisir de contrôler le plus en amont possible et responsabiliser les opérateurs qui produisent. C'est aussi la volonté de donner à chacun les moyens de faire bien et de pouvoir le démontrer factuellement.

Cette approche nécessite de déléguer aux opérateurs une fonction de contrôle qui jusqu'alors était attribuée au service contrôle qualité. Mais c'est aussi une démarche humaniste dans le sens où elle donne l'occasion aux managers de faire confiance à leur équipe et de considérer l'autre comme quelqu'un qui cherche à bien faire. « Plus tu me donnes de la confiance, plus je m'investis, plus nous progressons ensemble. »

Une condition de réussite de la mise en œuvre de l'auto-contrôle efficace est la mise à niveau des compétences du personnel chargé de le réaliser.

Une démarche d'analyse des non-conformités

Cette logique est celle du retour d'expérience. Les producteurs qui constatent des non-conformités aux différentes étapes de contrôle peuvent choisir :

- de subir en éliminant les non-conformes inutilisables, de retoucher (actions curatives), de déclasser les produits, voire d'accepter les produits non conformes avec une dérogation ;

- de réagir, c'est-à-dire d'analyser chaque non-conformité et d'en trouver la cause profonde pour mettre en œuvre les actions qui éviteront leur renouvellement (actions correctives).

Ce choix conduit à se poser la question : « Pourquoi cette non-conformité est-elle apparue ? », après s'être posé la question : « Que faire du produit non conforme ? ».

Travailler dans ce sens, c'est s'engager dans une logique d'amélioration continue et mettre en place progressivement des actions durables qui évitent la récurrence des problèmes. Cette approche nécessite d'enregistrer les non-conformités, de les analyser et de prendre le temps de trouver quelles sont leurs causes profondes. Cela conduit également à formaliser un plan d'action, en suivre la réalisation et en mesurer l'efficacité.

Une démarche de prévention

Cette démarche est celle de l'anticipation, celle que choisissent les managers qui préfèrent agir plutôt que réagir. Il s'agit de ne pas attendre pour mettre en place des actions, mais surtout de réfléchir à ce qui pourrait arriver et de faire en sorte que cela n'arrive pas.

Cette démarche, très développée dans le domaine de l'environnement et de la sécurité, n'est pas encore suffisamment pratiquée dans celui de la qualité. Il est vrai que la capacité de l'être humain à anticiper demeure souvent limitée. Le court terme, voire le très court terme, l'emporte toujours sur le futur plus lointain. On répond plus facilement à la question : « Combien allons-nous gagner d'argent dans les trois ans en lançant ce nouveau produit ? » qu'à la question : « Avons-nous suffisamment validé, testé ce nouveau produit et préparé la production pour éviter les incidents ? ».

Plusieurs possibilités se présentent pour prévenir les défaillances. Citons en trois :

- l'utilisation de techniques structurées telle que l'AMDEC (l'Analyse des Modes de Défaillances de leurs Effets et de leur Criticité). Avec cette méthode chaque étape de production, chaque étape de travail est analysée pour repérer les non-conformités qui pourraient être produites. En fonction de leur gravité, de leur

probabilité d'apparition et de la capacité à les détecter si elles apparaissent, le groupe de travail AMDEC (c'est effectivement un travail de groupe) décidera d'agir :

- sur les causes, pour faire en sorte que la non-conformité n'apparaisse pas ou moins fréquemment,
- sur la détection pour empêcher que la non-conformité n'atteigne le client ;
- le développement du réflexe de prévention lors de la mise en place d'un nouveau produit, d'un nouveau projet en production. On peut s'aider ici de listes de questions types. Par exemple, pour fabriquer un nouveau produit :
 - « Avons-nous prévu les documents nécessaires aux postes de travail ? »,
 - « Les personnes sont-elles suffisamment informées ? »,
 - « Avons-nous suffisamment investi sur l'information auprès du personnel de terrain sur les risques et conséquences de la non-qualité ? »,
 - « Les machines sont-elles bien réglées ? »,
 - « Avons-nous les nouvelles spécifications ? »,
 - « Les gammes de fabrication sont-elles disponibles ? »,
 - « Les appareils de contrôle sont-ils toujours adaptés ? »,
 - « Les managers ont-ils donné les bonnes consignes ? »,
 - Etc. ;
- l'organisation de l'écoute du personnel et des clients : bien souvent des bonnes idées, des suggestions ne sont pas entendues par les managers de l'entreprise parce qu'elles sont parfois mal formulées ou mal transmises. L'accélération du rythme de l'entreprise ne laisse plus le temps d'être vigilant et d'anticiper.

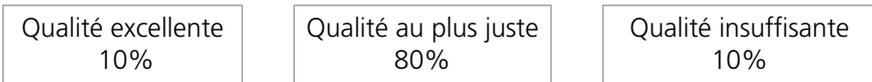
Après avoir examiné quelles sont les différentes approches possibles en matière de qualité, quels constats pouvons-nous faire sur les niveaux de maturité des entreprises françaises ?

LE PANORAMA QUALITÉ DES ENTREPRISES EN FRANCE

Si l'on observe les entreprises françaises de manière très globale :

- 10 % des entreprises ont l'image d'entreprises réellement performantes à la recherche de l'excellence en termes de produit et de qualité de service ;
- une majorité (80 %) est associée à une image de « suiveuses » qui visent une qualité au plus juste ;
- enfin les 10 % restants sont considérés comme des entreprises très en retard, au sein desquelles la qualité est insuffisante.

Ces entreprises sont toutes différentes dans leur approche et leur projet.



Considérons maintenant chacune d'entre elles...

Qualité excellente : priorité au client !

Dans ces entreprises, la performance a supplanté, en l'intégrant, la notion de qualité, et le discours des dirigeants est centré sur le cours de l'action, le chiffre d'affaires, la marge, le client et la contribution de chacun. L'entreprise y est considérée comme un réseau de contributeurs, et le tableau de bord de pilotage de la direction, même s'il penche du côté *business*, se rééquilibre avec les indicateurs de performance sociale et de capacité d'apprentissage de l'entreprise, de performance qualité prise dans le sens de satisfaction client, et de maîtrise des processus.

La mise en œuvre de systèmes de pilotage à partir de tableaux de bord de la performance globale (BSC = *Balanced ScoreCard*) permet un alignement des discours et des indicateurs de mesure plus cohérent que par le passé lorsque chaque division de l'entreprise avait son propre tableau de bord.

Le slogan « S'aligner collectivement pour mieux avancer » a remplacé le slogan « Diviser pour mieux régner ». En effet, les « divisions » deviennent des « pôles » et la lecture de l'entreprise par *processus* essaye de se substituer à une lecture par *fonctions*.

Ces entreprises sont certifiées depuis bien longtemps et travaillent maintenant sur le modèle EFQM. Elles ont même engagé une réflexion sur la responsabilité sociale et sociétale de leur entreprise.

Vers le développement durable...

De nombreux dirigeants et managers rêvent d'une entreprise citoyenne où l'engagement autour du concept de « développement durable » serait partagé par chacun à l'intérieur de l'entreprise. Et par extension, d'une société durable, où les clients, l'entreprise et ses fournisseurs auraient une préoccupation partagée : préserver l'avenir de l'homme et de la planète en agissant pour un développement responsable, chacun dans son domaine d'influence, tout en assurant leur mission d'entreprise. Bien souvent ces entreprises ont développé des systèmes de management environnementaux (ISO 14001) et des systèmes de management de santé et de sécurité au poste de travail » (Ohsas 18001) intégrés à la qualité (système QSE).

Toutes les grandes entreprises ont aujourd'hui engagé une démarche de développement durable ou en tout cas une réflexion sur ce sujet. Elles s'engagent à sensibiliser chacun de leurs collaborateurs et à construire des plans d'actions économiquement viables pour réduire leur consommation de ressources naturelles, diminuer leurs impacts environnementaux, agir en faveur de la société au sens large et intervenir contre toute discrimination. L'interdiction du travail des enfants, l'aide aux populations défavorisées, le maintien des emplois, le bien-être des salariés font partie de leurs préoccupations quotidiennes.

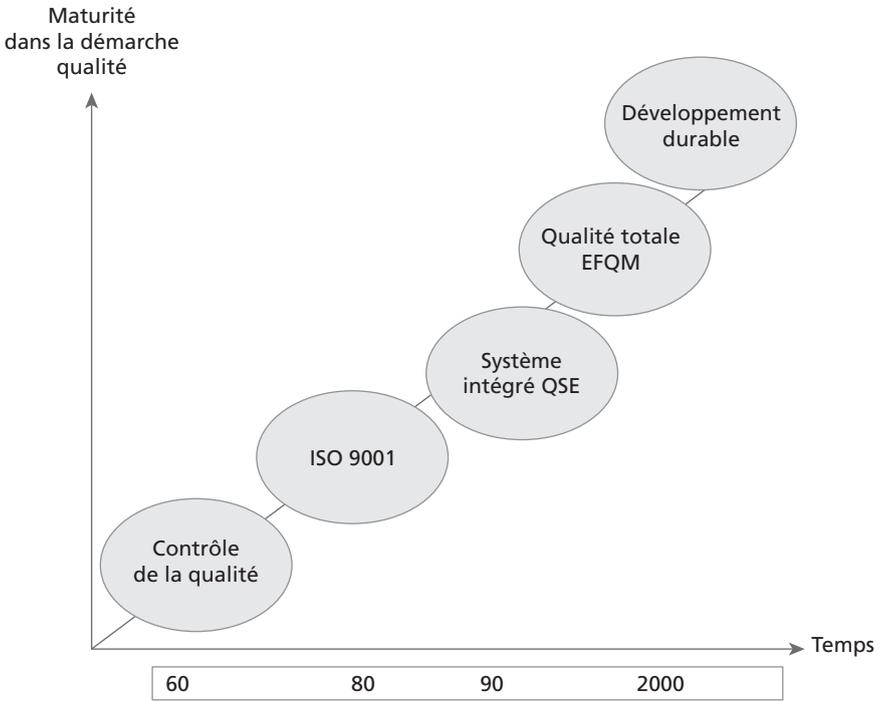


Figure 3.5

L'impact de ces actions reste limité eu égard à l'importance de la problématique, mais ces actions ont néanmoins la vertu pédagogique d'informer que les moyens d'agir existent. En la matière, les décennies qui viennent seront décisives. Les entreprises ne peuvent plus aujourd'hui faire l'impasse sur leur responsabilité sociale et sociétale.

Qualité au plus juste

Pour la grande majorité des entreprises, la démarche qualité se résume à l'obtention et au renouvellement du certificat ISO 9001. La démarche s'essouffle et les responsables qualité s'en remettent aux basiques : décrire les activités, contrôler, résoudre les problèmes, traiter les incidents...

Les ambitions en matière de qualité de ces entreprises restent très modestes. Peut-on parler dans ces cas-là de la qualité comme d'un axe stratégique de l'entreprise ?

Face à des clients qui leur imposent des standards qualité toujours plus élevés, ces entreprises, qui n'ont pas réellement et/ou significativement progressé ont bien du mal à s'adapter.

Certaines trouvent une issue positive à cette situation inconfortable en cherchant de nouveaux challenges, en acceptant leur manque d'ambition en matière de qualité. Elles s'orientent progressivement vers des systèmes de management intégré : Qualité, Sécurité, Environnement, le fameux QSE qui garantit la recherche d'amélioration équilibrée entre satisfaction client, respect de l'environnement et sécurité du personnel. Produire et satisfaire le client oui ! mais plus à n'importe quel prix. La sécurité du personnel, la protection de l'environnement sont deux dimensions qui deviennent incontournables.

Être une société « qualité au plus juste » est tout à fait estimable. Il suffit d'ailleurs à ces entreprises de regarder ce que font et comment s'y prennent celles qui visent l'excellence pour se challenger et se fixer des objectifs plus ambitieux, lorsqu'elles le décident.

Et dans les entreprises où la qualité est insuffisante

Il est difficile d'évoquer le sort de ces entreprises, car leur avenir n'est pas durable. Une PME, petite ou grosse, est en danger, lorsque dans le domaine de la qualité, elle enregistre des résultats insuffisants, sans aucune perspective, ni volonté d'amélioration, ni plan d'action formalisé. « Cette société a fermé car elle n'a pas su s'adapter à la qualité attendue malgré les nombreuses alertes de ses clients. » Voici ce que l'on entend à propos de ces entreprises.

Progresser ou disparaître, en matière de qualité, la logique est la même qu'en matière économique. Pourtant de telles entreprises existent. Que peuvent-elles faire pour se ressaisir ? Rendre visite à d'autres entreprises, découvrir leurs bonnes pratiques, constater qu'il est possible d'y arriver, qu'il n'y a pas de fatalité aux problèmes de qualité. Il leur faut, sans doute aussi, recueillir le niveau de satisfaction de leurs propres clients et le mesurer de manière objective.

La mesure des coûts de non-qualité et l'évaluation des marchés perdus liés à la mauvaise image de l'entreprise peuvent être aussi des arguments de poids.

CHOISIR SA STRATÉGIE

Choisir sa stratégie qualité est une affaire d'engagement personnel du ou des dirigeants. La prise de décision s'appuie toujours sur l'intuition et la volonté personnelles de la direction. Plus l'organigramme est simple, plus le choix et le déploiement de la stratégie seront simples et rapides. Pour aider et donner du corps à cette décision, les analyses multicritères sont forcément utiles.

Nous vous proposons ci-dessous une liste de critères à prendre en compte pour aider à la réflexion sur le thème : « Quel type d'entreprise voulons-nous être et quelle démarche qualité allons-nous adopter ? » :

- « Quel est notre cœur de métier : industrie, service ? » ;
- « Quel est notre savoir-faire reconnu ? » ;
- « Quelle est notre image, avons-nous l'image d'un leader ? » ;
- « Avons-nous une ambition de développement pour notre entreprise ? laquelle ? » ;
- « Notre marché est-il très concurrentiel ? » ;
- « Quelle est notre marge de manœuvre financière pour investir ? » ;
- « Sur quoi agir pour réduire les coûts de non-qualité ? » ;
- « Quels sont les points forts et les faiblesses de notre entreprise ? » ;
- « Quelles sont les menaces et les opportunités sur notre marché ? » ;
- « Que vaut notre entreprise aujourd'hui ? pour nos actionnaires ? nos clients ? notre personnel ? notre marché ? » ;
- « Sur quel positionnement voulons-nous être : des produits chers et de qualité irréprochable et supérieure à la concurrence ou des produits banalisés ? » ;
- « Sur quoi voulons-nous aujourd'hui mettre l'accent : le chiffre d'affaires, la rentabilité, l'image auprès des clients... ou les trois ? » ;
- « Les concurrents sont-ils agressifs notamment en termes de qualité produit et/ou service ? » ;
- « Quelle est la nature de nos clients (entreprises, individus) ? Quel est le niveau de leur exigence qualité ? » ;

- « Aujourd'hui la qualité perçue par nos clients est-elle en hausse ou en baisse ? » ;
- « Le client a-t-il besoin d'être rassuré sur le niveau qualité de nos prestations ? » ;
- « Que sommes-nous capables ou que devrions-nous être capables d'affirmer en termes d'engagements auprès de nos clients ? » ;
- « De quoi sommes-nous sûrs en matière de qualité dans notre entreprise ? » ;
- « Quelles sont les valeurs traditionnellement véhiculées dans l'entreprise ? Sont-elles compatibles avec les ambitions affichées en matière de qualité ? » ;
- « Sur quels leviers devons-nous agir pour mobiliser l'ensemble du corps social ? Quels défis peuvent challenger les équipes ? ».

Fort d'un travail collectif sur les réponses à apporter à ces questions, le comité de direction décidera de la voie à prendre en matière de stratégie qualité et choisira la vitesse la plus adaptée à la situation

Le comité construit ainsi sa feuille de route pour les années à venir en cohérence avec ce choix.

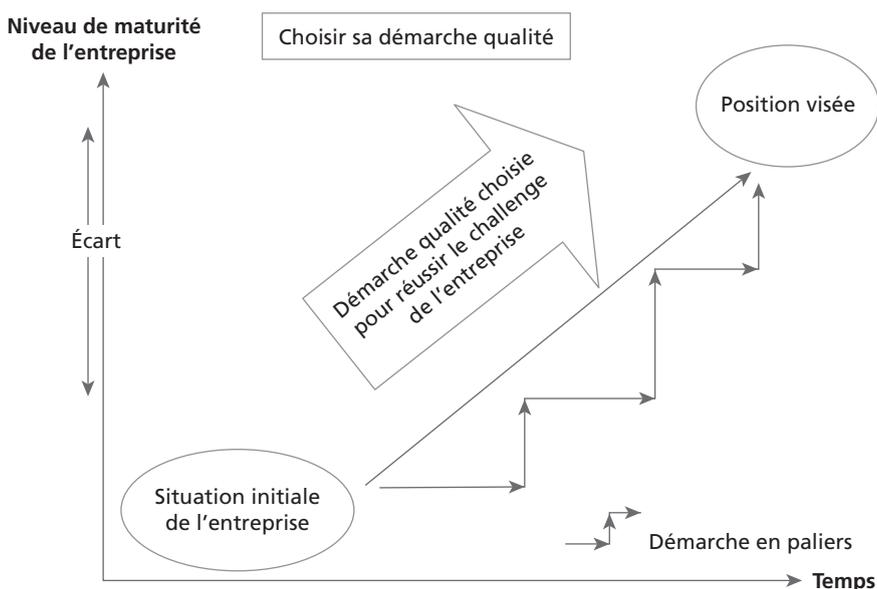


Figure 3.6

La stratégie qualité sert la stratégie de l'entreprise. Être clair dans sa stratégie globale permet de prendre une décision pertinente et partagée. Une fois le choix réalisé, la mise en œuvre de la démarche peut se faire progressivement dans le temps.

La figure 3.6 montre qu'il est possible de franchir des étapes successives pour atteindre un objectif ambitieux (l'EFQM, le développement durable...). Mais il est aussi possible de choisir de s'arrêter à une étape, la certification ISO 9001 par exemple.

Les ambitions doivent rester réalistes et correspondre à la volonté du dirigeant. Le manager qualité aide à jalonner le parcours, à définir le rythme d'évolution : *pas à pas*, *en rupture* ou *en paliers*... Il indique aussi lorsqu'il faut accélérer ou ralentir, sur quels processus mettre l'accent, sur quoi « lâcher »...

Chapitre 4

Réussir son marketing interne

« Réussissons ensemble » pourrait être le slogan du management de la qualité déployée au sein d'une entreprise.

Loin de ressembler à un slogan de campagne électorale, il signifie réussir avec sa direction générale, avec sa propre équipe, avec les autres équipes de l'entreprise, avec les clients bien sûr, et avec les fournisseurs, parfois appelés « prestataires » ou « partenaires ».

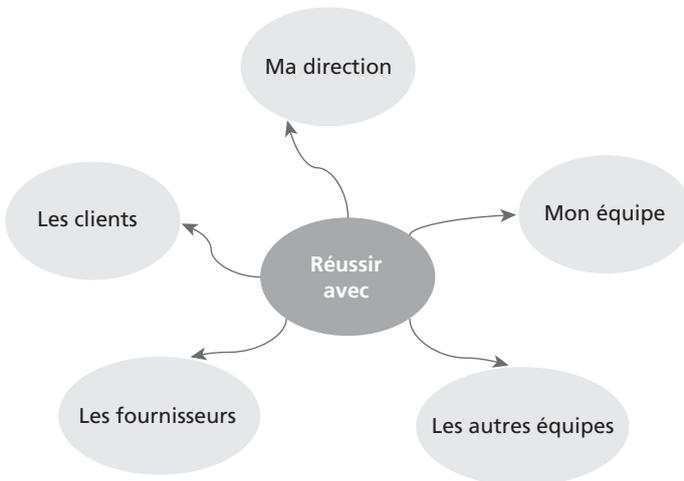


Figure 4.1

TRAVAILLER EFFICACEMENT AVEC LE COMITÉ DE DIRECTION

Principe de base : trouver le bon équilibre entre attitude positive et devoir d'alerte.

Pour réussir avec sa direction, voici quelques pistes de réflexions.

Bien clarifier les attentes du comité de direction

Le manager qualité qui réussit est celui qui sait se positionner comme ressource auprès de la direction et lui permettre de formuler ce qu'elle attend en matière de qualité. En management de projet, cette phase de dialogue s'appelle « cadrage » et se trouve formalisée dans un cahier des charges ou dans un « livre blanc ».

Dans le cadre d'une démarche qualité, il s'agit de demander à la direction d'exprimer ce qu'elle aimerait voir changer, évoluer dans l'entreprise. Et surtout exprimer quels sont les résultats sur lesquels elle s'appuiera pour évaluer si oui ou non la mission confiée au manager qualité a réussi.

Établir une relation de confiance sur la qualité

La relation de confiance se construit sur une transparence réciproque. On ose se dire les choses, on ne cache pas, on ne cherche pas à faire peur, on ne rassure pas la direction si cela ne va pas, mais on ne l'inquiète pas inutilement si tout va bien. On adopte ainsi une « attitude positive et objective ». Quand tout va bien, « on le dit à la direction ». Quand ça va mal, « on le dit aussi à la direction ».

La confiance se bâtit aussi sur le professionnalisme, l'expertise des acteurs de la qualité et la capacité à transmettre cette compétence de manière intelligente. En revanche, la direction peut s'interroger sur la manière dont le manager qualité passe les messages en interne.

Communiquer avec des chiffres, des données, des *benchmarks*

Le langage de la raison est factuel. La direction parle le langage des chiffres, le manager qualité qui adopte ce langage fondé sur des données factuelles — tableau de bord, objectifs, avec des unités de

mesure — aura toutes les chances d'être écouté par sa direction. Chaque fois qu'il traduit ces informations en langage financier, en retour sur investissement, il est encore mieux entendu.

Commencer par donner à la direction avant de demander des moyens supplémentaires

Nous sommes dans une logique de donnant-donnant, gagnant-gagnant. Le manager qualité ne peut pas demander de moyens supplémentaires tant qu'il n'a pas démontré un tant soit peu sa capacité à être efficace et à obtenir un début de résultats.

Il faut donner pour recevoir. Il y a toujours dans une relation avec la direction, un acte de « séduction ». Il ne s'agit pas d'un combat !

Courtiser la direction signifie s'appuyer sur une série d'événements planifiés, organisés, sur des résultats qui amènent progressivement les dirigeants à prêter toujours plus d'intérêt à la démarche qualité.

Avoir des idées fortes sur la question de la qualité

« En quoi est-ce que je crois pour cette entreprise en matière de qualité ? » La direction n'imagine pas toujours tout ce que la qualité peut apporter à son entreprise. Le manager qualité, lui, doit aussi parfois être ambitieux pour elle...

La qualité est un domaine où il est nécessaire d'avoir des croyances. *La croyance est ce qui, répété à longueur d'année, pénètre dans la conscience collective de l'entreprise.* Peu importe la croyance, si elle est justifiée pour l'entreprise, elle rassurera la direction et permettra dans des périodes de doute de rebondir. Par exemple :

- « Dans cette entreprise, on n'a pas besoin aujourd'hui de viser pour nos produits l'excellence. Visons la conformité aux besoins des clients. » ;
- « On ne peut faire des produits ou des services de qualité qu'avec du personnel hautement qualifié. » ;
- « Notre différence en matière de qualité se fera demain sur le service. » ;
- « Pour assurer la qualité, pas besoin d'équipe renforcée, appuyons-nous, dans notre entreprise, sur les managers. » ;

- « Tant qu'on n'écouterait pas mieux nos clients, on ne pourra pas progresser. » ;
- « C'est en faisant de la qualité que nous pourrions améliorer durablement notre rentabilité. ».

Au final, nous pouvons formuler *quatre impératifs* pour travailler pour et avec la direction :

- courtiser ;
- nourrir de faits ;
- écouter ;
- accepter.

Nous rajoutons cette règle : accepter que la direction puisse parfois choisir une voie différente de la qualité telle qu'on l'imagine soi-même, qu'elle puisse avoir besoin de temps pour devenir mature en matière d'écoute clients.

ENTRAÎNER SA PROPRE ÉQUIPE

Nous l'avons souligné dans le paragraphe « Le management émotionnel » aimer ses collaborateurs et construire avec eux sont des principes de base pour réussir avec son équipe.

Cela induit aussi de partager ses idées fortes en matière de qualité avec ses proches collaborateurs dans le même esprit qu'avec la direction. La rédaction en commun de « Nos dix règles de fonctionnement » qui s'appuie sur des valeurs partagées sur la qualité est un moyen puissant pour créer du lien.

En voici un exemple :

1. « Toute critique du client est accueillie avec le sourire. »
2. « Mieux vaut donner l'exemple que donner des leçons. »
3. « Respecter un engagement est aussi important, que ce soit vis-à-vis d'un client ou vis-à-vis d'un collègue. »
4. « La bataille de la qualité se gagne tous les jours. »
5. « Pour être crédible, sachons mesurer. »
6. « Trouvons toute occasion pour parler du client. »

7. « Faisons de chaque collaborateur un allié en matière de qualité. »
8. « Une critique sur le système qualité est une chance de progresser. »
9. « Parlons au moins une fois par jour d'un succès obtenu en matière de qualité. »
10. « Aidons chacun à devenir autonome en matière de qualité, sachons donner pour réussir ensemble. »

Il est important aussi de toujours donner à l'équipe le sentiment que l'on progresse et que « l'on va y arriver » car parfois le métier de la qualité est, disons-le, « ingrat ».

Il est indispensable également de complimenter régulièrement les membres de l'équipe qualité, qui ont parfois le sentiment de pratiquer « une médecine des morts » : traitement des incidents, des non-conformités, analyse des retours clients, des réclamations, des coûts de garantie, lettres de demande de compensation... Le manager qualité sait aussi réunir son équipe pour partager des moments de joie, de doute et de découragement. Il organise ainsi un petit-déjeuner, une rencontre en fin de journée, un repas au cours duquel chacun pourra parler de ses émotions.

Le challenge est un moyen de rassembler son équipe. Le manager de la qualité sait alors la faire participer et transformer les difficultés en défi en organisant une réunion de créativité.

Plutôt que de dire : « On n'y arrivera jamais avec les commerciaux », pourquoi ne pas lancer un défi : « Comment s'y prendre avec les commerciaux qui ne semblent s'intéresser qu'au chiffre d'affaires vendu ? » La réponse sera peut-être de transformer leur objectif de chiffre d'affaires vendu en chiffre d'affaires facturé sans incident.

Au lieu de dire : « Tout ce que sait faire la logistique, c'est livrer, pousser les produits dehors », pourquoi ne pas se demander : « Comment s'y prendre avec la logistique qui est prête à tout pour "être à l'heure" ? » La réponse sera peut-être de les réunir pour les faire travailler en groupe sur le thème « comment tenir nos engagements vis-à-vis de nos clients ? ».

Plutôt que d'affirmer : « Les acheteurs passent leur temps à pinailler et à se vexer », réfléchir sur le thème : « Comment faire, pendant la revue de direction qualité, pour que le directeur des achats “ne prenne pas la mouche” à l'énoncé des résultats peu flatteurs obtenus par les fournisseurs ? » Il sera sans doute pertinent de construire avec lui, avant la réunion un tableau de bord équilibré où les résultats qualité seront au même niveau que les résultats financiers et établir un plan d'action fournisseurs qu'il proposera à la direction.

PARTAGER AVEC LES AUTRES ÉQUIPES DE L'ENTREPRISE

Principe de base : à l'image d'un championnat sportif, il est important de respecter les équipes de l'entreprise comme des partenaires loyaux *a priori*.

Le fait d'être exemplaire dans ses propres comportements permet d'éviter « l'effet boomerang ». Cela demande :

- de communiquer avec des faits (chiffres, tableaux de bord, commentaires clients) pour éviter les jugements de valeur du type : « c'est toujours pareil avec eux », « cela ne sert à rien, on leur a déjà dit déjà plein de fois », « ils s'en fichent de la qualité, il n'y a que le chiffre d'affaires qui les intéresse » ;
- d'adopter en permanence une attitude positive : « Vous avez amélioré de 10 % le taux de satisfaction client », ce qui est mieux que : « Vous êtes encore en dessous de l'objectif de 10 % pour la troisième année consécutive » ;
- d'accepter parfois de jouer le rôle de magicien de la qualité pour compenser, résoudre certains problèmes en se donnant l'image de facilitateur-sauveur. L'équipe qualité peut ainsi plus facilement solliciter les autres services sur des projets à plus forte valeur ajoutée. *A contrario*, si elle se donne une image de persécuteur, de distributeur de travail, les autres services seront moins tentés de solliciter sa contribution ;

- de transférer les compétences : les équipes de l'entreprise doivent identifier clairement les bonnes pratiques à appliquer et disposer d'outils pour progresser. Si l'on veut impliquer chacun, il faut donner les moyens aux acteurs de proposer, suggérer, faire évoluer ;
- d'écouter les attentes des autres équipes de l'entreprise et recevoir la critique comme une opportunité pour s'améliorer. La fonction qualité se positionne comme fournisseur dans l'entreprise. Il s'agit donc bien d'aller voir ses clients internes et de recueillir leurs attentes en matière de système qualité ;
- de recevoir une réclamation interne comme une chance de faire évoluer le système qualité vers un système plus accepté, plus opérationnel. Si quatre services se plaignent de la lourdeur d'un traitement d'une réclamation, il est peut-être temps de le revoir !

SE FAIRE L'AVOCAT DU CLIENT

Principe de base : le manager de la qualité s'engage pour défendre le client. Défendre le client, c'est s'assurer que chaque client est unique et traité de la même manière. Il est vrai que, de nos jours, ce principe n'est pas appliqué partout mais le manager de la qualité ne doit avoir cesse de rappeler son importance à la direction.

C'est aussi faire en sorte que le client soit perçu comme une personne à qui on délivre un produit ou une prestation et non pas uniquement comme celui qui paie. Dans ce sens, il est nécessaire d'aller, avec des collaborateurs d'autres services, écouter les clients, leur rendre régulièrement visite.

La relation qu'instaure un responsable qualité avec ses clients ne peut pas se limiter aux rappels après une réclamation. Le responsable qualité est là aussi pour faire le point avec les clients, leur faire visiter l'entreprise, leur transmettre des informations sur les plans d'actions en cours, *les aider à exprimer sans relâche leurs attentes*, les faire témoigner sur leur ressenti à l'égard de l'entreprise :

- « Vous avez vraiment été professionnels, je m'en souviendrai ! » ;
- « L'incident a été traité, nous sommes quittes. » ;
- « Je suis étonné par votre réactivité et je reviendrai vers vous. » ;

- « Vous devriez vraiment vous améliorer sur ce point. » ;
- « Je suis déçu par votre impuissance à résoudre le problème. ».

Le manager qualité est aussi celui qui parle des clients dans l'entreprise en particulier auprès des instances où l'on risquerait de les oublier : comité de direction, revues de processus... Il fournit à l'ensemble des collaborateurs des messages clairs sur les clients, leurs attentes, mais aussi sur la concurrence et globalement sur le marché.

Il repère également le parcours du client dans l'entreprise. Du premier contact sur le web ou au téléphone jusqu'à la réception de la facture, ce parcours est jalonné de « moments de vérité » qui permettent au client de se forger une opinion sur l'entreprise. Il est donc très important que ce parcours soit balisé de bonnes pratiques qui garantissent que chaque client est traité comme il se doit et que chaque contact avec un client est un moment privilégié pour le satisfaire et lui envoyer une image positive. Nous développerons ce point dans le chapitre 5.

Comme le dit si justement Jean-Paul Belmondo dans *Itinéraire d'un enfant gâté* de Claude Lelouch : l'important est de bien dire bonjour, si l'on a bien dit bonjour, on a fait 50 % du chemin dans la relation avec l'autre.

ASSOCIER LES FOURNISSEURS À LA RÉUSSITE DE L'ENTREPRISE

Principe de base : considérer les fournisseurs comme des partenaires loyaux et de bonne volonté ne peut être que bénéfique pour l'entreprise. En effet, les fournisseurs sont souvent les victimes toutes désignées lorsqu'il y a non-qualité.

Du fait de la mondialisation, il y a souvent pléthore de fournisseurs. Quelle doit être l'attitude de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs en matière de qualité ? tout d'abord faire un choix en collaboration avec les équipes achats, puis instaurer une relation durable avec eux qui sera bénéfique pour chaque partie. En effet, l'entreprise a tout intérêt à travailler de concert avec ses fournisseurs pour les aider à progresser plutôt qu'à les mettre en échec et à les faire disparaître.

Et puis bannissons une fois pour toutes l'expression : « Ce fournisseur n'est pas bon ! ». L'entreprise a tout intérêt à l'aider à s'améliorer. En effet, certains fournisseurs ne savent pas comment faire et ne disposent pas toujours des données nécessaires. Le rôle de la qualité est de repérer leurs difficultés et de faciliter leur propre démarche de progrès. Ceci est possible si l'entreprise leur fournit les informations indispensables sur leur propre performance et si elle leur permet d'accéder aux informations concernant ses propres clients.

La mesure de la performance des fournisseurs est indispensable pour s'engager avec eux dans une logique d'amélioration continue. Réussir avec ses fournisseurs, c'est profiter de toutes les occasions pour partager les savoir-faire de l'entreprise et la volonté d'aller plus loin :

- co-construire de nouveaux produits ou de nouveaux services avec les fournisseurs ;
- écouter à la fois les clients et les fournisseurs pour avoir une longueur d'avance sur les concurrents en matière de qualité, voilà un axe fort de la politique qualité fournisseur.

La réussite de la démarche de marketing interne du manager qualité s'appuie à la fois sur des méthodes et outils qualité maîtrisés et surtout sur les attitudes et les comportements, développés par lui-même et son équipe. C'est en étant positif, courageux et exemplaire qu'il est entraînant.

Partie 3

**LE CLIENT
AU CŒUR DE LA DYNAMIQUE**

Chapitre 5

Intégrer en permanence la voix du client

DU CLIENT DEMANDEUR AU CLIENT ZAPPEUR

Les émotions du client

Après la Seconde Guerre mondiale, en période de pénurie, peu d'entreprises s'étaient organisées pour bien traiter leurs clients, aujourd'hui la concurrence impose ses dictats. Dans de nombreux domaines, une offre pléthorique de produits et de services a remplacé les quelques rares fournisseurs potentiels. Lorsque l'entreprise n'écoute pas ses clients, ses concurrents s'en chargent. Il est donc dans son intérêt de prendre en compte leurs exigences et leurs remarques.

Le capital client est une valeur à préserver : on n'a plus le droit de perdre des clients difficilement acquis. Le slogan « Un client perdu, dix de retrouvés » ne s'applique hélas plus à la majorité des entreprises. Chaque client gagné se doit d'être conservé, donc transformé en client fidèle qui recommandera l'entreprise. Ce challenge suppose de ne jamais considérer qu'un contrat signé établit une relation durable avec le client. Celui-ci a le choix. Il peut à tout instant changer de fournisseur.

Chacun s'organise et met tout en œuvre pour assurer une longue vie au client dans l'entreprise. Aujourd'hui les entreprises qui réussissent sont celles qui savent se mettre au service de leurs clients, répondre à leurs attentes et anticiper sur leurs désirs. Ce parcours difficile et délicat se traduit par :

- un ciblage sans équivoque des clients que l'on souhaite atteindre ;
- une analyse fine des attentes de ces clients, tâche à laquelle se consacrent les services marketing ;
- un développement de produits répondant à ses souhaits mais aussi permettant à l'entreprise de se différencier résolument de la concurrence ;
- une qualité irréprochable des produits et des services ;
- un personnel en permanence attentif aux clients.

Si ce sont les avantages concurrentiels qui donnent envie au client d'acheter, c'est incontestablement la qualité du produit et du service qui le fidélise et le client en est le seul juge. À chaque utilisation, à chaque consommation de la prestation fournie, le client évalue consciemment ou pas son fournisseur.

Trois situations se présentent :

- les constats de déception :
 - « Oui le produit me satisfait, mais pour le prix je m'attendais à mieux » ;
 - « Non, le produit ne me satisfait pas. Il ne répond pas à mes attentes » ;
- les constats de juste satisfaction : « Oui le produit me satisfait, mais sans plus, n'importe quel concurrent peut m'offrir la même chose au même prix » ;
- les constats de fidélisation : « Ce produit et cette entreprise m'impressionnent par leur niveau de qualité. Ils représentent pour moi l'excellence. Ils me surprennent. Je sais que je ne trouverai pas mieux ailleurs. »

Ainsi :

- un client heureux fera des émules, initiera un bouche à oreille positif qui augmentera le capital client de l'entreprise ;
- un client juste satisfait restera un client potentiellement volatile ;

- un client mécontent risque de partir sans exprimer sa déception. Le client mécontent et silencieux est le plus dangereux.

Il peut aussi faire part de son insatisfaction à son fournisseur qui a alors les cartes en mains : traiter comme il se doit la réclamation et reconquérir son client, ou laisser faire et prendre le risque de développer un bouche à oreille négatif.

La fidélité est aujourd'hui un enjeu capital pour les entreprises qui dans un marché de renouvellement et de forte pression concurrentielle veulent continuer à se développer. Un client fidèle rachète le produit, teste de nouveaux produits et recommande spontanément l'entreprise.

Pour développer son capital client, sept impératifs majeurs :

1. une offre attractive, répondant aux besoins des clients cibles ;
2. une offre différenciante ;
3. une prestation, un produit répondant aux attentes des clients ;
4. un personnel attentif ;
5. un rapport qualité/prix justifié ;
6. un service associé adapté ;
7. un traitement sans faille des réclamations.

Prenons un exemple sur la façon dont évolue le capital client en fonction des émotions qu'il ressent. Il est illustré par la figure 5.1.

Un client est accroché par une offre attractive concernant un véhicule automobile. Il compare avec la concurrence et valide que cette offre est vraiment différente (en mieux) de celles que lui proposent les autres prestataires.

Le commercial fait bien son travail. Le client signe.

Après cette vente, plusieurs cas de figure peuvent se présenter :

- on lui annonce un délai de livraison de quinze jours et cela fait trois semaines qu'il attend son véhicule !
 - il est tellement déçu par le non-respect du délai de livraison qu'il ne réclame pas. Il annule la commande. Point ! Puis, à chaque occasion il déconseille de s'adresser à ce prestataire ;
 - mécontent de cette attente, il adresse une réclamation écrite au garage qui ne lui répond même pas ! Il annule alors sa commande et raconte cet épisode malheureux à ses amis ;

- il est déçu par le non-respect du délai de livraison mais il a été bluffé par l'efficacité du service réclamations qui l'a contacté 24 heures après et a réussi à obtenir une livraison en 48 heures !
- aucun retard de livraison il est satisfait de son véhicule, de sa mise en main, sans plus ;
- aucun retard de livraison, il est ravi de l'accueil, de la relation avec l'équipe et de la préparation de son véhicule ! Il recommande volontiers cette société !

Au final, la perception de l'offre, du produit, et la capacité à gérer les réclamations influent sur le capital client de l'entreprise.

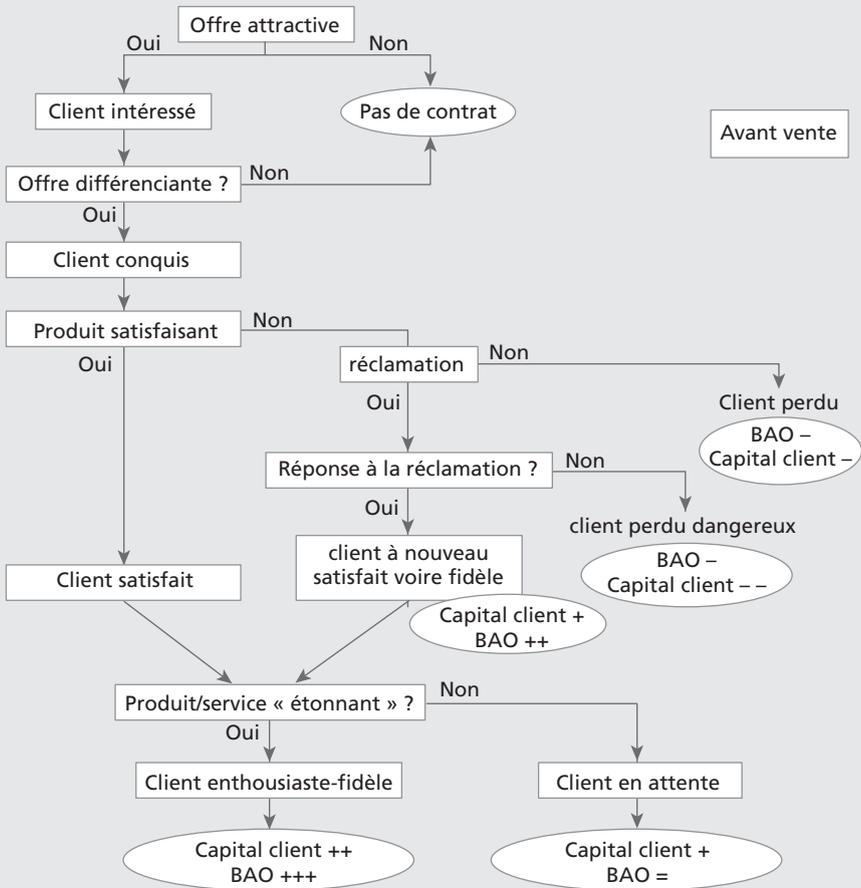


Figure 5.1

L'impact économique d'un programme de fidélisation

Conquérir un nouveau client coûte cher. En effet, les coûts d'acquisition sont élevés, plus élevés que ceux qui seront occasionnés par le développement et le suivi de la relation avec le client.

L'apport d'un client fidèle est à mesurer à l'aune de ses actes d'achat tout au long de sa vie sociale. L'entreprise est-elle toujours consciente de la valeur représentée par un client fidèle depuis de nombreuses années au regard de la valeur représentée par un nouveau client ? Qui mérite le plus d'attention ? Un client fidèle qui achète régulièrement ou un nouveau prospect ?

À ce volume de vente, pourra s'ajouter le chiffre d'affaires généré par les ventes sur d'autres produits à ce même client et les ventes à d'autres clients qu'il aura provoquées par un bouche à oreille enthousiaste.

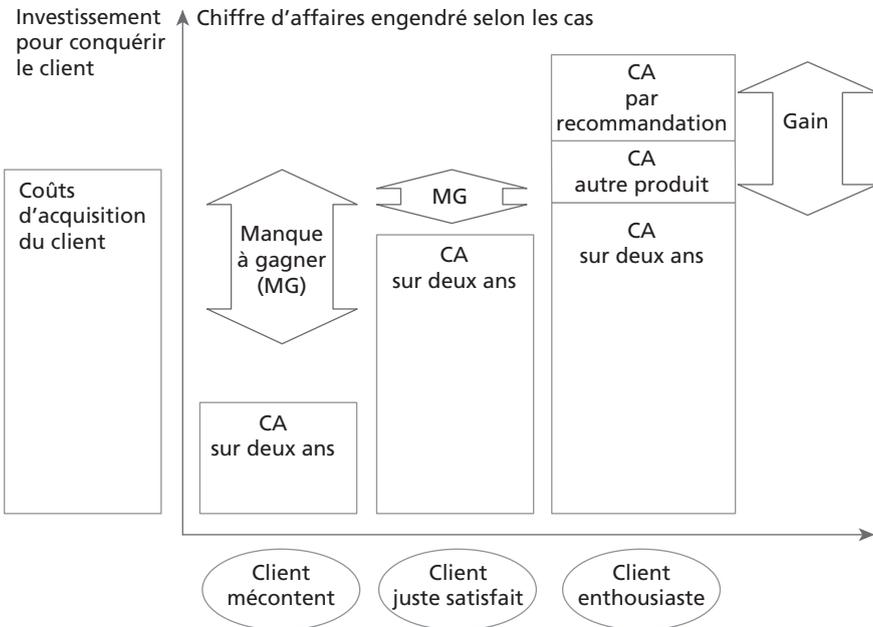


Figure 5.2

Chaque client est donc un vecteur de l'image de l'entreprise et au-delà des ventes, la perception à froid du client reste un indicateur clef de la performance de l'entreprise.

La figure 5.2 met en évidence la différence de résultat entre des clients satisfaits, sans plus, des clients mécontents et des clients enthousiastes. Le client satisfait rentabilise après deux ans les coûts d'acquisition, le client enthousiaste fait gagner de l'argent à son fournisseur et le client mécontent n'est jamais rentable.

L'investissement pour conquérir un nouveau client est souvent estimé de huit à dix fois supérieur à celui qui est nécessaire pour fidéliser un client existant. Le challenge est donc de taille !

À chaque entreprise d'estimer en combien d'années l'investissement réalisé pour conquérir ses clients sera dépassé par les bénéfices réalisés. Fidéliser, c'est choisir de faire fructifier son capital client et, au-delà, le business de l'entreprise (fig. 5.3).

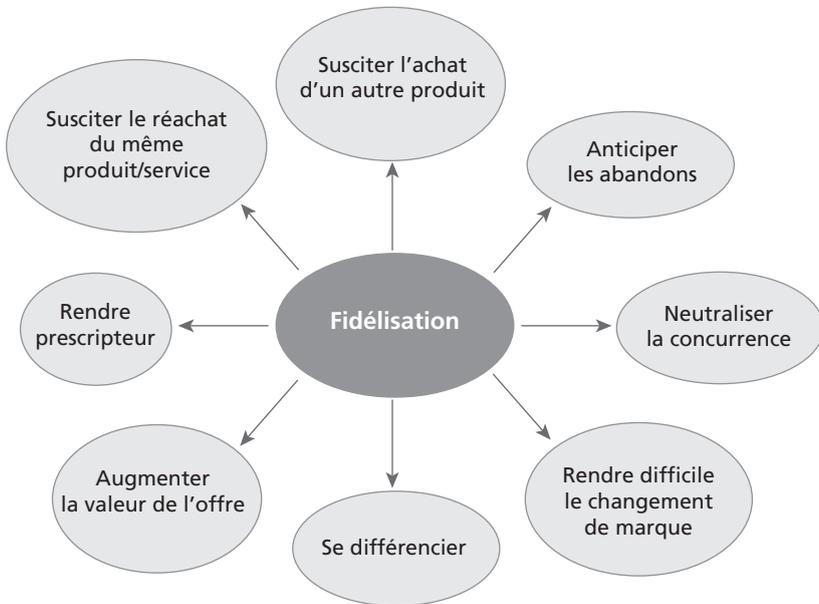


Figure 5.3. Les objectifs de la fidélisation pour l'entreprise

Le challenge mérite d'y consacrer des efforts sans cesse renouvelés. Au-delà de la recherche permanente de la satisfaction de leurs

clients, les entreprises qui s'engagent dans cette voie choisissent de mettre en œuvre des programmes incluant des actions commerciales et marketing bien ciblées, mais aussi des actions quotidiennes qui visent à personnaliser la relation. Le client doit se sentir en permanence écouté, valorisé, reconnu. Mieux vaut éviter de proposer aux clients des offres attractives ou simplement de s'intéresser à eux quand ils menacent d'aller chez le concurrent (fig. 5.4).

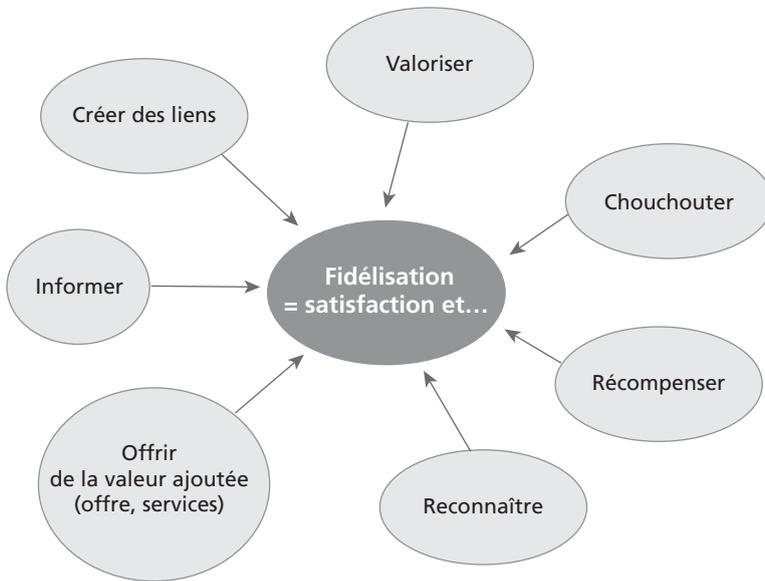


Figure 5.4. Les leviers pour fidéliser ses clients

QUEL TYPE D'ENTREPRISE VEUT-ON ÊTRE ?

Le client, nous l'avons vu, a considérablement élevé ses exigences ces dernières années, Dans la même période, le marché a considérablement augmenté la largeur et la profondeur de l'offre, en particulier sur les produits de grande consommation D'une part, plus le marché s'élargit et s'approfondit, plus le client, à qui l'on a fait des promesses mirobolantes, a des attentes importantes concernant le produit ou la prestation. D'autre part, le client a encore plus d'attentes aujourd'hui qu'hier en matière de reconnaissance et d'existence : « J'achète, donc je suis. » Et, sur ce chapitre-là, sa représentation a changé, puisqu'hier, il murmurait : « Je suis, puis-je acheter ? ».

Les politiques commerciales et marketing des entreprises obligent à un positionnement vis-à-vis du client. Les entreprises choisissent d'affirmer le type de relation privilégiée qu'elles souhaitent développer avec leurs clients :

- conquête ;
- satisfaction ;
- fidélisation.

On distingue alors *quatre niveaux dans l'approche de la démarche qualité*. Nous avons volontairement numéroté ces niveaux de - 1 à 2 :

- niveau - 1 : « ce qui est prévu pour que le produit réponde aux attentes des clients est quasiment inexistant » ;
- niveau 0 : « le produit ou le service répond juste au cahier des charges » ;
- niveau 1 : « la prestation, dans son ensemble, va au-delà du cahier des charges » ;
- niveau 2 : « le niveau de prestation étonne le client bien au-delà de ce qu'il imaginait ».

Les entreprises qui sont au niveau - 1 sont en sursis, certaines ont déjà disparu ! En tout cas, consciemment ou pas, volontairement ou pas, elles ne maîtrisent pas leur destin.

Certaines organisations sont au niveau 0, elles sont en danger ! À juste titre, elles pensent qu'elles servent leurs clients et que cela suffit !

D'autres sont au niveau 1 ; elles ont très probablement des clients fidèles qui leur font de la publicité gratuitement tant ils sont satisfaits ! Pourtant, dans un contexte concurrentiel et face à des clients de plus en plus exigeants, ne faut-il pas aller plus loin ?

Enfin, les organisations qui sont au niveau 2, ont des clients qui trouvent chez elles une réponse à leur besoin de perfection, de nouveauté, d'innovation.

La figure 5.5 présente une sorte de « pyramide des besoins » appliquée au client.

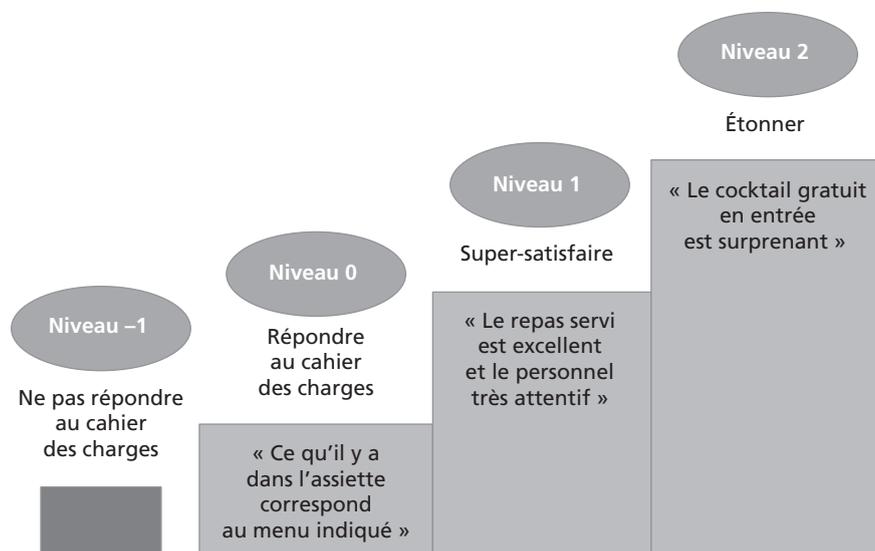


Figure 5.5

L'entreprise se met au travail pour « s'aligner » sur ces attentes et organiser le plan de réponse. Les équipes qualité y contribuent largement, en particulier en collaboration avec le marketing, en mesurant la satisfaction des clients concernant la réponse au cahier des charges, et également sur les niveaux 1 et 2, au moyen d'enquêtes, de questionnaires de satisfaction à chaud, à froid, de client mystère, de témoignage en direct d'un panel client...

Le manager de la qualité garde constamment présent à l'esprit cette pyramide pour mettre en pratique ces quatre leçons :

- leçon 1 : « Avant d'étonner ou de satisfaire pleinement le client, mieux vaut déjà lui fournir la prestation de base » ;
- leçon 2 : « Quand on est arrivé au niveau 1, regarder autour de soi, on est peut-être déjà en danger ! » ;
- leçon 3 : « s'interroger régulièrement sur sa propre position sur la pyramide pour s'assurer de sa propre stabilité et de la validité de son choix » ;
- leçon 4 : « Où que l'on soit sur les marches de la pyramide, être prudent, on peut tomber de haut ! ».

NE PAS SE TROMPER SUR SON NIVEAU D'EXIGENCE

Aujourd'hui, l'entreprise et ses managers ont intérêt à bien repérer dans quel domaine ils œuvrent du point de vue de la qualité. Cette position dépend de leur métier, du produit ou de la prestation qu'ils délivrent et du risque associé.

Pour réaliser ce repérage nous proposons de classer ces domaines en deux catégories : les domaines où l'erreur est exclue et ceux où l'erreur est permise. Ce classement peut paraître arbitraire, voire curieux, et sans doute simplificateur. Pourtant, il permet de positionner le curseur sur les méthodes à utiliser, les investissements à réaliser et les discours à tenir auprès du personnel de l'entreprise et de l'ensemble des observateurs « parties prenantes » : les clients, les fournisseurs, les banques, les collectivités locales.

En effet, dès lors que dans l'inconscient collectif l'erreur est interdite, les managers, en particulier le manager de la qualité et leurs équipes, sont légitimes pour parler « d'erreur interdite », évoquer le slogan « Zéro défaut », demander et obtenir des investissements pour réaliser des équipements ou former du personnel.

A contrario, la rédaction de procédures rigides, la multiplication des contrôles et des discours creux et décalés ne sont pas de bons points de repères pour faire progresser la qualité dans les domaines où « l'on apprend en faisant », y compris avec le client.

Les domaines où l'erreur est exclue

Ce sont les domaines où les managers répondent « oui » aux questions suivantes :

- nos produits relèvent-ils du domaine de la sécurité ?
- l'impact de malfaçons ou de mauvaises pratiques peut-il conduire à un accident, une catastrophe humanitaire, financière, industrielle, voire environnementale ?
- l'image de l'entreprise est-elle en jeu ?

Si la réponse à ces questions est « oui », l'approche de la qualité sera largement normative, contractuelle et le contrôle très présent. Les enjeux sont connus, acceptés et tout est mis en œuvre pour éviter l'erreur.

Dans le médical : les instruments sont stérilisés, ils ne sont pas « à peu près stérilisés ».

Dans l'aéronautique : les trajectoires des avions sont « sous contrôle », rien n'est approximatif.

Dans l'alimentaire : tout est mis en œuvre pour que la qualité sanitaire soit maîtrisée : nature des composants, date de péremption des produits...

Les domaines où l'erreur, permise, permet l'apprentissage

Il s'agit des domaines dans lesquels l'erreur n'entraîne pas de conséquence grave ni financière, ni sanitaire, ni sécuritaire. L'impact d'une erreur, d'un écart de compréhension peut être aisément corrigé sans prêter à des conséquences irréversibles. L'approche de la qualité est alors inspirée par le « Gros Bon Sens », le GBS, plus que par la recherche de contrôle systématique et sécurisé.

Un regard nouveau sur le client

Le client occidental habitué à la qualité sur les produits devient exigeant sur la qualité de prestation associée.

Le client attend une qualité du produit, du service mais également de la considération, de l'écoute, de la reconnaissance. Il tolère souvent des écarts dans la réalisation de la prestation, pourvu qu'on le traite avec considération.

« Regarde-moi dans les yeux, je suis fier d'être ton client » pourrait être la devise du client heureux. En effet, et il ne faut jamais l'oublier, le client qui choisit son fournisseur, fait un acte fort. Il le préfère à ses concurrents. Il a envie que son acte d'achat soit un succès. Il attend une totale satisfaction aussi bien du produit que de la prestation. C'est du moins son état d'esprit et son espoir.

S'il choisit une entreprise ou une marque et s'il est satisfait, il parle d'elle en bien, de ses prestations, des équipes qui la constituent. Il est fier d'être un de ses clients. Si l'entreprise le déçoit, il exprime sa déception ou se tait. Sa fierté est écornée. En effet, il pense avoir « mal choisi ». Cette déception est souvent bien pire que l'erreur elle-même, car elle le renvoie à sa propre responsabilité lors du choix.

Notre représentation est la suivante : « Prends soin de ton client comme tu souhaites que l'on prenne soin de toi, lorsque tu es client ».

S'ORGANISER POUR ÉCOUTER LE CLIENT : MOBILISER LES ÉNERGIES

Écouter les clients à deux niveaux

L'écoute client s'organise à deux niveaux dans l'entreprise ; l'une se situe en amont de la vente, l'autre en aval (fig. 5.6).

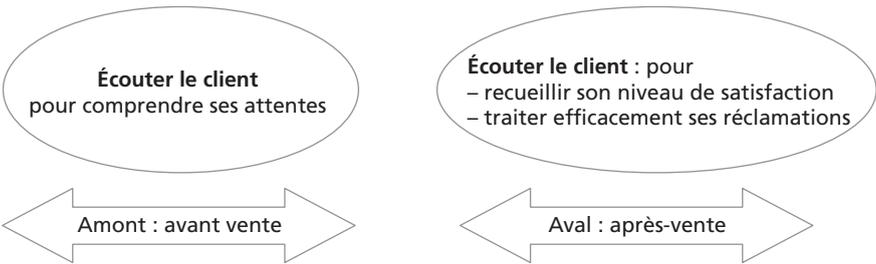


Figure 5.6

Phase amont, le domaine du marketing : comprendre les attentes

Il s'agit d'analyser les attentes du client vis-à-vis du produit/service mais aussi globalement vis-à-vis des services de l'entreprise. C'est un travail d'entretiens non directifs dont la synthèse tient sur une feuille de format A4 et qui formalise les exigences clefs du client en termes de produit/prestation et de service. Une fois ces attentes recueillies, elles sont commentées, partagées avec l'ensemble du personnel.

Souvent dans le cadre de cette approche, les commerciaux, les équipes de production et même les directions générales affirment très bien connaître les attentes des clients. Et c'est en partie vrai. Pourtant, aucun document simple ne formalise cette approche. Des cahiers des charges, des études marketing complexes, des bons de commande existent mais l'écoute client dont nous parlons, vise à formaliser, à traduire en termes simples ce que le client attend des produits et

globalement de l'entreprise (voir figure 5.2). Même si cet exercice paraît élémentaire, il est fondamental à réaliser (un diagramme des attentes est présenté dans le chapitre 6, figure 8.1, p. 131).

La mise en évidence des attentes du client et l'étude du marché concurrentiel conduisent l'entreprise à établir sa stratégie commerciale : quels produits pour quels clients, à quels prix et à quel niveau de qualité ? Elle conduit à concevoir et développer l'offre client qui est ensuite transformée en produit ou prestation à délivrer.

Phase aval, le domaine de la qualité et du commercial : agir au plus vite

Lors de la phase aval, celle qui est postérieure à la vente et à l'utilisation par le client du produit ou service il est important de recueillir le sentiment du client, de mesurer la qualité perçue. Est-il content/ravi/déçu de la prestation ? Cette analyse quantitative du niveau de satisfaction s'effectue aux termes d'une enquête de satisfaction.

La démarche peut parfois être initiée par le client lui-même : c'est le cas lorsque le client manifeste son mécontentement par une réclamation (autre niveau d'écoute à mettre en place).

À foncer tête baissée sans se retourner pour évaluer le niveau de satisfaction ou d'insatisfaction du client, quel danger l'entreprise court-elle ? Celui de continuer à produire de l'insatisfaction qui se transforme peu à peu en bouche à oreille négatif. C'est en fait le capital client qui est ainsi mis en danger.

À ce stade, la mesure de la qualité perçue est la seule qui permette d'évaluer le niveau qualité du produit ou du service délivré. Cette perception est parfois subjective, affective et pourtant c'est elle qui guide le client dans ses choix et inspire les jugements qu'il formule sur l'entreprise au travers de sa marque, de ses produits et de ses prestations. Ce jugement fondé sur une expérience ponctuelle et individuelle se généralise à l'ensemble de l'entreprise.

Ainsi un client peut s'émerveiller : « Chez ce fournisseur d'accès d'internet, ils sont géniaux » sans préciser qu'il fonde son appréciation sur la rapidité d'intervention. Inversement un client furieux va déclarer : « Ils sont nuls chez ce fabricant » sans dire qu'il est mécontent de sa dernière livraison.

Quatre niveaux de qualité sont identifiables pour attirer et séduire les clients après les avoir précisément identifiés et ciblés :

- la qualité attendue par le client ;
- la qualité programmée par l'entreprise ;
- la qualité réalisée par l'entreprise ;
- la qualité perçue par le client.

Cette notion se formalise plus complètement dans la figure 5.7 qui met en perspective les quatre étapes clefs d'une démarche qualité :

- 1) l'écoute client qui permet de bien comprendre ses besoins et les traduire en qualité attendue ;
- 2) la réflexion dans l'entreprise pour programmer la juste qualité et l'annoncer ;
- 3) la réalisation du produit ou service, conformément à ce qui est prévu, promis au client : chacun fait preuve de professionnalisme pour faire bien à tous les coups du premier coup ;
- 4) la mesure de perception par le client, seul juge de la qualité.

Les étapes 1 et 2 relèvent de l'anticipation. Les étapes 3 et 4 sont celles de la réalisation et de la mesure (en interne pour l'étape 3, auprès du client pour la 4) donc du constat *a posteriori*. L'amélioration continue, ou progrès permanent, est mise en œuvre aux étapes 3 et 4 (fig. 5.7).

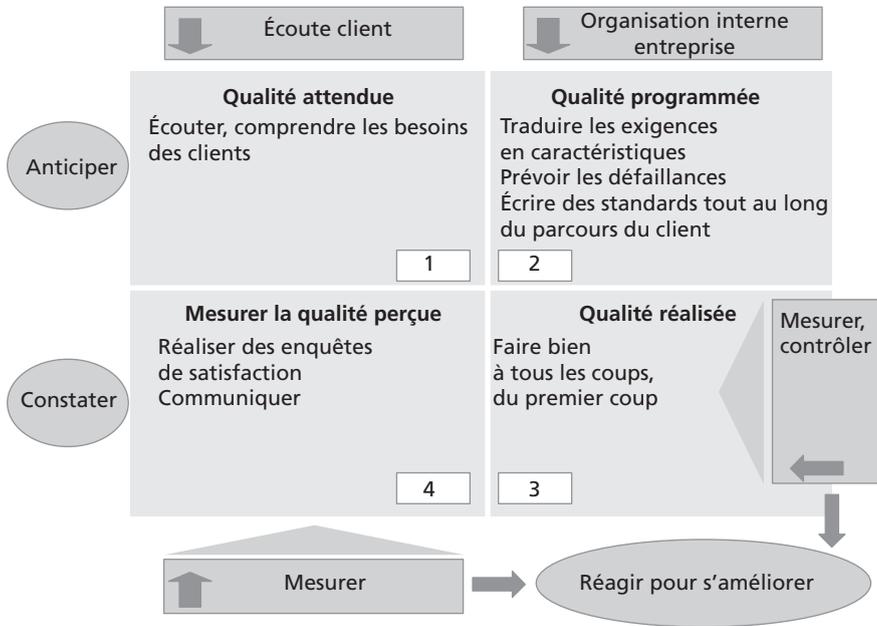


Figure 5.7

Écouter les non-clients

Dans une démarche globale d'écoute client, l'entreprise peut élargir son panel à ses anciens clients et à ses non-clients.

Les anciens clients sont ceux qui sont partis et qui n'achètent plus. Certains ont été déçus et peuvent apprendre beaucoup à l'entreprise sur ses produits et sur elle-même. Ce recueil permet d'identifier les raisons de la dégradation progressive de la relation qui se termine. Il permet de comprendre ce qui conduit les clients à estimer qu'un seuil inacceptable a été franchi, ce qui les a amenés à formuler un « non, maintenant cela suffit ! ». Il peut s'agir d'un incident grave ou d'un problème mineur mais répétitif ou d'une non-prise en compte de leurs préoccupations... L'accumulation des déceptions et contrariétés finit toujours par avoir raison de leur patience.

D'autres ont été attirés par des concurrents sans forcément être mécontents de la prestation. Ceux-là vont aider l'entreprise à se comparer, à se challenger.

Les non-clients sont ceux qui n'ont jamais tenté l'aventure. Pourquoi ? Quelle image ont-ils de l'entreprise et de ses produits ? Quels facteurs différenciants trouvent-ils auprès de la concurrence ?

ACCEPTER LE POINT DE VUE DU CLIENT

Écouter le client est une chose, accepter son retour d'information, son avis en est une autre. Même les entreprises les plus performantes peuvent parfois trouver tel client trop exigeant, trop versatile, trop négatif. Il ne s'agit pas d'écouter pour se donner bonne conscience mais d'écouter car le client est le seul juge de la qualité des prestations qui lui sont délivrées. C'est lui qui sait !

Et si au bout de six mois d'effort et de plans d'actions, les mesures de satisfaction ne démontrent pas d'amélioration significative, inutile de baisser les bras ou de déclarer que le client n'a rien compris... Mieux vaut se demander si les actions choisies sont véritablement appropriées pour agir sur sa satisfaction :

- répondent-elles vraiment à une attente non satisfaite des clients ?
- apportent-elles une réelle valeur ajoutée ?
- l'entreprise s'est-elle donné les moyens de communiquer au client ce qui a été fait pour lui ?

Seule la qualité perçue compte dans la mesure de la satisfaction. Cette perception est à la fois objective, basée sur des faits, et subjective, liée aux sentiments profondément ressentis par le client.

Réaliser une enquête de satisfaction, c'est accepter le jugement du client. S'engager plus globalement dans une démarche qualité, c'est accepter de mettre l'entreprise au service de ses clients et de construire pour eux et avec eux.

Il ne peut y avoir deux poids, deux mesures ! Ce discours doit être partagé avec chaque collaborateur. Ainsi, plutôt que de présenter les résultats d'une enquête sous forme d'indicateurs aseptisés, ne vaut-il pas mieux aborder cette synthèse sous l'angle de la perception du client : « Voici ce que nos clients nous disent... ».

Accepter le point de vue du client, c'est aussi accepter que parfois, malgré tout ce qui a été fait pour lui, il soit si déçu qu'il ressente le besoin de faire part de son mécontentement : il réclame ! La prise en compte de cette réclamation, justifiée ou pas, permet alors de démontrer au client la volonté de l'entreprise d'être présente à ses côtés non pas seulement pour lui vendre un produit ou un service mais d'être présente quand il a besoin d'elle et surtout s'il estime ne pas avoir été traité comme il l'attendait.

Un client mécontent qui réclame peut être reconquis, bien à l'inverse des centaines de clients mécontents qui restent silencieux et disparaissent risquant ainsi de dégrader l'image de l'entreprise.

La présence de réclamations est un signe de bonne santé de l'entreprise. Les réclamations sont le signe qu'il existe encore un dialogue avec le client et que l'entreprise est vivante.

Chapitre 6

Développer la satisfaction des clients au quotidien

L'IMPORTANCE DU PERSONNEL EN *FRONT OFFICE*

Nous abordons ici la notion de qualité de service, essentielle pour toutes les sociétés ; celles bien sûr dont le service est le métier à l'image des banques, des assurances, des hôpitaux, de l'hôtellerie, mais aussi celles qui fournissent un produit matériel à des clients (les sociétés industrielles).

Le client perçoit la qualité globale de l'entreprise à partir de sa perception de la qualité du produit et de l'efficacité des services associés : commercial, logistique, service après vente.

La qualité des produits dépend de nombreux critères techniques très spécifiques au métier de chacun et nécessite la maîtrise de la conception et de la production du produit.

Les outils dont disposent les industriels pour garantir la qualité de leurs produits sont nombreux. Citons notamment, en conception, des méthodes telles que l'analyse de la valeur, l'AMDEC produit (Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité). En production, les plans de surveillance, les détrompeurs, les modes opératoires au poste de travail qui vont contribuer à maîtriser la qualité de la production.

La qualité du produit fabriqué est une composante de la satisfaction client mais la qualité perçue est également impactée par le comportement du personnel en contact régulier avec les clients.

Comment apprécie-t-on la prestation d'un boulanger s'il délivre un pain délicieux, sans un sourire ni un merci ?

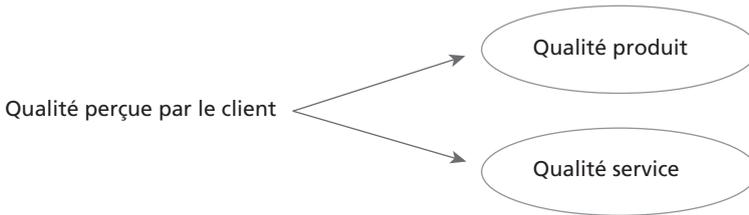


Figure 6.1

Pour les sociétés de service, le challenge est incontournable. Le client est en relation directe avec le personnel délivrant la prestation. La qualité de service est donc bien le défi à relever !

Chaque jour, le client juge la manière dont il est accueilli, reçu. Il évalue la façon dont sa demande est traitée, sa préoccupation prise en compte. À chaque fois qu'il a une relation avec le prestataire (téléphonique, en face à face, par mail, etc.), le client, au travers de chacun de ces *moments de vérité*, se forge une opinion sur l'entreprise.

Le challenge qualité est donc que chacun, chaque jour développe un savoir-faire garantissant la satisfaction des clients. L'entreprise est peuplée de professionnels dont les compétences techniques se conjuguent avec des compétences en matière de savoir-être pour séduire les clients au quotidien.

Au-delà de ses exigences propres sur le produit ou le service délivré, le client attend du personnel avec lequel il est en relation, compétence et sens de la relation (fig. 6.2).

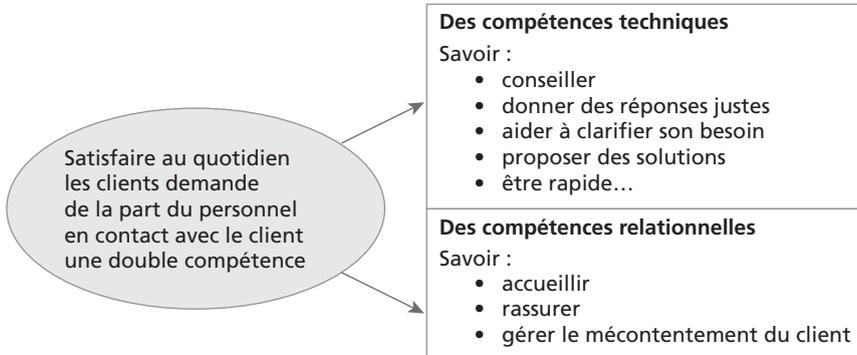


Figure 6.2

Les méthodes utilisées et les comportements développés par le personnel en *front office* visent à atteindre plusieurs objectifs :

- que chacun perçoive bien les attentes des clients ;
- que chaque collaborateur représente dignement l'entreprise face aux clients ;
- que chacun sache faire face aux exigences des clients dans la limite du contrat défini ;
- que chacun traite les litiges en conservant une relation positive.

DU SCÉNARIO CATASTROPHE AUX STANDARDS DE SERVICE

Dans les entreprises, assurer la qualité de service c'est s'assurer que tout a été mis en œuvre pour garantir la satisfaction des clients à tous les coups et du premier coup plutôt que subir *a posteriori* et gérer les réclamations.

Bien sûr, le professionnalisme de chacun à son poste est fondamental (ce point a été développé dans le chapitre 1) mais, au-delà de cette dimension, d'autres facteurs sont à maîtriser pour protéger le client tout au long de son parcours dans l'entreprise.

La première phase est de clarifier, formaliser le parcours du client. Du premier contact au paiement, il est passé par différentes étapes qui sont autant d'occasion pour l'entreprise de lui prouver son professionnalisme, son savoir-être et son attachement.

Chaque contact est un *moment de vérité* qui permet au client de percevoir les points positifs et les points négatifs de l'entreprise. Satisfaction, surprise, déception, sont autant d'émotions qui lui laissent finalement une impression d'ensemble très positive ou *a contrario* un sentiment d'inachevé ou d'insatisfaction...

La satisfaction du client et sa perception de la qualité délivrée sont ainsi une somme de moments de vérité.

Satisfaction client
= Qualité perçue
= Somme de la perception des moments de vérité tout au long du parcours client

Comment schématiser le parcours client ?

Le parcours du client dans l'entreprise est constitué de toutes les étapes franchies avant et après la prestation proprement dite. Plusieurs questions permettent de rendre le parcours visible :

- de l'expression de son besoin jusqu'au moment où il ne garde plus qu'un sentiment positif de l'entreprise que s'est-il passé ?
- quel parcours a-t-il emprunté ? quel cheminement a-t-il opéré ?

Prenons l'exemple d'un coiffeur. Le parcours client dans ce cas se définit selon la figure 6.3.



Figure 6.3

Chaque étape est une interaction avec l'entreprise, un moment de vérité vécu positivement ou négativement par le client (et vécue avec lui par le *front office*) et créatrice de valeur ajoutée. Tout au long de son parcours, le client enregistre. Ainsi tous les détails comptent ! Sa perception n'est pas constituée uniquement par la somme de la qualité des prestations fournies mais par un ensemble constitué de la qualité du produit et de la prestation complété par sa perception de chaque moment de vérité.

Chaque étape doit donc être :

- identifiée comme phase clef ;
- étudiée, passée au crible il est bon d'imaginer le pire : le scénario catastrophe ;
- associée aux ressources à mettre en œuvre, celles qui sont nécessaires pour faire bien, du premier coup, à tous les coups ;
- associée si besoin à des standards de service qui garantissent la satisfaction du client ;
- mesurée, validée pour vérifier sa bonne réalisation vis-à-vis du client.

Il peut être intéressant d'identifier au travers des étapes du parcours client, les interactions entre le client et le prestataire, fournisseur du service.

Dans certaines phases, c'est le client qui est essentiellement acteur (il recherche seul le parking avant d'arriver chez son fournisseur), dans d'autres, il est passif : c'est alors le prestataire qui « prend la main » : par exemple le garagiste effectue seul les travaux sur la voiture de son client. Dans l'exemple du coiffeur : il s'agit des prestations proprement dites : coupe, coloration... Cette analyse se formalise dans un tableau de synthèse (tableau 6.1) qui indique les contributions respectives du client (C) et du fournisseur (P) qui peuvent être très faibles -- ; faibles - ; fortes + ; très fortes ++.

Tableau 6.1

<i>Étapes</i>	--	-	+	++
Accueil	C			P
Analyse besoin			C P	
Réalisation des prestations	C			P
Bilan	P			C
Paieement			C P	
Départ	C			P

C : client – P : prestataire

Chaque étape du parcours client est constituée par ce qu'il voit, ce qu'il entend, ce qu'il ressent. Pour ne laisser au client que des impressions positives, l'entreprise investit au niveau :

- du personnel :
 - comportement : bienveillance, empathie, disponibilité,
 - compétence,
 - tenue ;
- de l'environnement, des moyens :
 - le cadre : design, décor, propreté,
 - les moyens à disposition,
 - l'accès,
 - tout ce que le client peut voir, lire, entendre : panneau d'affichage, bureau du personnel, journaux à disposition, bruits d'ambiance.

Imaginons un moment de vérité lors de l'accueil dans un salon de coiffure. Le client :

- voit le mobilier, le personnel, sa tenue, son attitude (souriante ou pas), les journaux mis à disposition (récents ou pas) ;
- voit les autres clients : heureux, détendus ou pas. Il a en tête le souvenir d'une attente en présence d'autres clients qui semblaient délaissés et du personnel en train de discuter ;
- entend de la musique d'ambiance (trop forte ou agréablement dosée) ;
- perçoit une atmosphère générale.

Imaginer le scénario catastrophe

Vouloir satisfaire les clients, c'est choisir plutôt que de subir, c'est prévoir. Le risque de ne pas satisfaire les clients est d'autant plus important si aucune réflexion n'a été engagée sur ce sujet. Plus le contact avec le client est long, plus le nombre de paramètres à maîtriser est important et plus le risque de ne pas le satisfaire est élevé. Bien sûr, on prend aussi en compte la gravité des défaillances potentielles. Par exemple un voyage de quinze jours dans un centre de vacances avec activités sportives et culturelles présente sûrement plus de risques potentiels qu'un passage de dix minutes dans un musée.

Anticiper, prévoir, c'est diminuer le risque !

La méthode que nous proposons est inspirée de l'AMDEC : Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité, méthode largement développée en industrie pour anticiper les défaillances d'un produit ou les non-conformités d'une production.

Imaginer le scénario du pire, c'est imaginer, de préférence avant que cela n'arrive, tous les désagréments auxquels pourrait être confronté le client. On se posera en groupe de travail, avec le personnel, des questions telles que :

- à quelles difficultés le client peut-il être confronté ?
- quels seraient, pour lui, les pires désagréments lors des moments de vérité ?
- quels dysfonctionnements pourraient survenir ?

Chaque dysfonctionnement est étudié à l'aide de deux critères qui permettent d'en évaluer le risque. L'importance du risque est mesurée par sa gravité et sa probabilité d'apparition (tableau 6.2).

Les dysfonctionnements traités sont ceux qui ont une conséquence importante pour le client (risque de perte définitive) et qui ont une forte probabilité de survenir si, à la date de l'étude, rien n'a encore été prévu pour l'éviter. Si aucun incident majeur n'est survenu, c'est que l'entreprise a beaucoup de chance...

Tableau 6.2

		Probabilité d'apparition		
		forte	moyenne	faible
Gravité	forte	Risque fort		
	moyenne			
	faible			

Reprenons l'exemple du coiffeur...

À l'étape « réalisation de la prestation », nous pouvons imaginer qu'un groupe de travail regroupant le personnel du salon et éventuellement des clients, identifie parmi les défaillances possibles : une coupe ratée, une coloration ratée par exemple.

Évaluons pour ces deux défaillances, la gravité de leur effet et leur probabilité d'apparition

Pour la coupe ratée, dans le scénario catastrophe, le client est furieux et fait un scandale. Sur une échelle de 1 à 10, nous notons donc 10, la gravité étant maximale. Pour une coloration ratée la gravité est identique.

En ce qui concerne la probabilité d'apparition, le groupe examine les causes possibles des défaillances retenues. À quoi peut être due une coupe ratée ? Le groupe est objectif et tient compte de la situation réelle actuelle du salon :

- une mauvaise compréhension des attentes du client. Peut-être n'a-t-il pas été suffisamment écouté ? le choix de la coupe n'a peut-être pas été bien validé ?
- une incompétence du personnel, certaines coupes devant être réservées à du personnel qualifié ;
- un problème de matériel (des ciseaux mal affûtés ?).

En cas de causes multiples, on peut choisir la principale. Dans notre cas, le groupe repère qu'il n'y a pas de réelle validation de la compréhension des attentes du client. Cela est arrivé d'ailleurs souvent : on cote 6...

La criticité de la défaillance est calculée à partir de la note de la gravité (G) multipliée par la note de probabilité d'apparition (ou occurrence : O) soit ici $10 \times 6 = 60$ (G \times O).

Ainsi, il est alors possible de remplir une grille d'analyse (tableau 6.3).

Tableau 6.3. Étape : prestation

Défaillances	Conséquence	Causes	G	O	C
Coupe ratée	<ul style="list-style-type: none"> • Client furieux • Scandale • Mauvais bouche à oreille 	Incompétence du personnel	10	6	60
Coloration ratée	<ul style="list-style-type: none"> • Client furieux • Scandale • Mauvais bouche à oreille 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité des produits • Non-respect des consignes d'utilisation des produits 	10	4	40

Après avoir imaginé le scénario catastrophe, le plus important est d'engager les actions indispensables pour être sûr qu'aucun client ne vive une telle mésaventure (tableau 6.4).

Tableau 6.4

Défaillances	Conséquence	Causes	G	O	C	Actions à engager
Coupe ratée	<ul style="list-style-type: none"> • Client furieux • Scandale • Mauvais bouche à oreille 	• Incompétence du personnel	10	6	60	<ul style="list-style-type: none"> • Formation du personnel • Grille de compétence
Coloration ratée	<ul style="list-style-type: none"> • Client furieux • Scandale • Mauvais bouche à oreille 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité des produits • Non-respect des consignes des produits 	10	4	40	<ul style="list-style-type: none"> • Qualification de produits • Mise en place de consignes et formation

Il est alors important *d'agir en prévention*. Les actions à mettre en œuvre sont du type :

- sensibiliser le personnel sur les risques ;
- former le personnel ;
- mettre en place des moyens adéquats ;
- mettre en place des standards qui formalisent, rappellent ce qu'il faut faire pour garantir la satisfaction du client.

Créer des standards de service

Le standard de service permet de traduire la parole du client dans le langage de l'entreprise. Il s'agit de passer du « le client veut » à « le client aura... ». Et pour cela exprimer : « Voici comment faire pour satisfaire le client... »

Un standard peut se présenter sous différentes formes :

- des *consignes de poste, une procédure* pour définir la façon de faire ;

Exemple : un standard pour répondre au client à l'aide du téléphone :

- moins de quatre sonneries ;
- renvoi automatique sur le standard téléphonique ;
- « société, nom et prénom de l'interlocuteur, à votre service » ;
- mise en attente « infos services » ;
- ton de voix aimable ;
- reformulation pour s'assurer que l'on a compris le besoin.

- un *guide de bonnes pratiques* pour rappeler les bons comportements vis-à-vis du client. Ce guide comprend :
 - ce qu'il faut faire,
 - ce qu'il ne faut pas faire ;
- une *charte* qui engage l'entreprise vis-à-vis de ses clients en termes de résultats ou de moyens. Quelques exemples pris dans diverses sociétés de service :
 - « Nous vous offrons la différence si vous trouvez moins cher ailleurs »,

- « Vous avez pris la peine de nous écrire, nous vous répondons sous huit jours »,
- « Vous serez informés immédiatement de la situation au cours du voyage si vous restez arrêtés plus de 5 minutes »,
- « La provenance de nos viandes : nous en assurons la traçabilité »,
- « Au-delà de trois caddies en attente nous ouvrons d'autres caisses » ;
- une *grille « environnement »* qui décrit l'environnement type à mettre en place pour accueillir les clients est aussi un type de standard. Par exemple dans un atelier garage :
 - plantes vertes, dont une à l'entrée,
 - panneaux de signalisation : entrée, atelier, bureaux, toilettes, sortie,
 - accueil : sourire, main tendue, formule de politesse,
 - tenue : badge avec prénom, nom et fonction.

Citons aussi :

- un *moyen mnémotechnique* pour rappeler les bons réflexes à acquérir ; par exemple le « SAP : Sourire Attention Personnalisation » ;
- un *standard de tenue* du personnel ; par exemple dans un fast-food, le personnel à l'accueil adopte la tenue « uniforme » : casquette, chemisette et badge ;
- une *clarification des indicateurs clefs* communicables aux clients et qui concrétisent la qualité de service délivrée ;

Par exemple dans une compagnie aérienne :

- 80 % des appels traités en moins de 10 secondes ;
- premier cocktail servi moins de 9 minutes après l'extinction du signal « attachez vos ceintures » ;
- portes de débarquement ouvertes moins de 2 minutes après l'arrivée de l'avion au terminal ;
- dernier bagage débarqué moins de 15 minutes après l'arrivée du vol ;
- 85 % des vols partent avec moins de 5 minutes de retard ;

Il ne s'agit pas de se noyer sous les règles mais de partager, de capitaliser les incontournables qui assurent la satisfaction des clients du premier coup, à tous les coups !

Vérifier l'application des standards de service

S'engager vis-à-vis des clients implique une formation du personnel à ces standards. Le programme a pour but d'expliquer en quoi ces standards sont importants et comment les appliquer. Surtout, en continu, le management encourage à l'application de ces pratiques.

Régulièrement, les entreprises vérifient l'application des standards par des moyens variés comme par exemple le *client mystère* (« faux client ») qui est en fait une personne inconnue du personnel de l'entreprise. Elle joue le rôle du client en travaillant sur un scénario précis. Elle se met dans la peau du client type, vit la prestation et remplit ensuite un questionnaire et un rapport d'étonnement (tableau 6.5). Elle peut réaliser la même analyse auprès de la concurrence.

Le client mystère permet de mesurer les écarts entre ce qui est fait et ce qui devrait être fait. Il fait remonter aussi des remarques, des commentaires constructifs sur la prestation.

Si, dans une société de service, il peut se mettre à la place du client tout au long de la réalisation de la production, dans une société industrielle, le client mystère peut être utilisé pour évaluer la qualité de service du standard, du service commercial, du service après-vente, etc.

Tableau 6.5. Exemple de grille remplie par un client mystère d'une société de bus

Critères	Oui	Non	Observations
Le chauffeur :			
• Le chauffeur accueille avec le sourire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Il dit « Bonjour »	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Il porte la tenue Bustop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Il a une bonne présentation (pas de chewing-gum, bien rasé...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Critères	Oui	Non	Observations
• Il répond aux demandes de renseignements efficacement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• De manière courtoise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le bus :			
• Propreté des sols	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Propreté des vitres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Propreté des banquettes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Absence de mauvaise odeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Propreté extérieure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

LES FONDAMENTAUX DE L'ATTITUDE « CLIENT »

La culture client, le bon réflexe restent souvent un vœu pieu dans les entreprises. Une volonté souvent déclarée en réunion plénière : « Il nous faut acquérir une culture client » et puis passé ce discours, comment aider le personnel à assurer au quotidien la satisfaction des clients ?

Nous vous proposons un test pour *aider à initier votre réflexion sur la qualité de service*.

Complétez le tableau 6.6 en indiquant vrai ou faux dans la colonne de droite. Nous vous donnons page 112 quelques pistes de réponses.

Tableau 6.6

	Plutôt vrai	Plutôt faux
Un client n'écoute pas les formules de politesse, il est pressé.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si l'accueil n'est pas propre, ce n'est pas grave, on n'est pas au restaurant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le client comprend qu'il faut attendre aux heures de pointe, de toute façon c'est pire à « la sécu ».	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le client sait bien que ce n'est pas un bar, il n'attend pas qu'on lui serve un café !	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Plutôt vrai	Plutôt faux
Ce qui compte avant tout pour le client, c'est de faire vite.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avant, les clients étaient fidèles, maintenant ils sont de plus en plus exigeants.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le client n'aime pas que l'on reformule ce qu'il vient de dire, ça fait bête.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le client n'aime pas les surprises.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le client ne s'attache pas aux détails, si l'essentiel de la prestation est réalisé.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un client satisfait est forcément fidèle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le client aime les mots techniques, ça fait professionnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le client n'aime pas être sollicité sur sa perception de la prestation, on le lui demande partout...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des standards de service sont forcément contraignants.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Le tableau 6.7 propose quelques réponses qui n'engagent bien sûr que nous.

Tableau 6.7

Un client n'écoute pas les formules de politesse, il est pressé.	Faux	Ne peut-on pas être poli et efficace ?
Si l'accueil n'est pas propre, ce n'est pas grave, on n'est pas au restaurant.	Faux	Mais c'est un moment de vérité important.
Le client comprend qu'il faut attendre aux heures de pointe, de toute façon c'est pire à « la sécu ».	Faux	Il ne comprend pas !
Le client sait bien que ce n'est pas un bar, il n'attend pas qu'on lui serve un café !	Faux	Un café offert peut être vécu simplement comme un signe de cordialité.
Ce qui compte avant tout pour le client, c'est de faire vite.	Faux	Vite et bien.
Avant, les clients étaient fidèles, maintenant ils sont de plus en plus exigeants.	Vrai	Oui !
Le client n'aime pas que l'on reformule ce qu'il vient de dire, ça fait bête.	Faux	Non ! il apprécie.

Le client n'aime pas les surprises.	Vrai et Faux	Ça dépend lesquelles.
Le client ne s'attache pas aux détails, si l'essentiel de la prestation est réalisé.	Faux	Il s'y attache forcément.
Un client satisfait est forcément fidèle.	Faux	Il doit être enthousiaste.
Le client aime les mots techniques, ça fait professionnel.	Faux	Surtout s'il ne les comprend pas.
Le client n'aime pas être sollicité sur sa perception de la prestation, on le lui demande partout...	Vrai et Faux	Tout dépend dans quel cadre.
Des standards de service sont forcément contraignants.	Faux	Non pas toujours surtout s'ils sont mis en place avec le personnel.

Source : CEGOS.

Des réflexes à acquérir

Nous proposons ici quelques pistes sans, bien sûr, prétendre être exhaustifs. Voici sept mots-clefs pour une relation client réussie :

- personnalisation ;
- interaction ;
- anticipation ;
- écoute ;
- solution ;
- attitude positive ;
- engagement.

Personnalisation

Le client veut être reconnu, il ne veut pas être un numéro. Utiliser le nom du client, disposer des infos clefs sur son dossier et le lui montrer est très important pour construire une relation durable.

Plutôt qu'un « bonjour », un « bonjour Monsieur Dupont » est préférable. Plutôt qu'un : « Vous avez déjà acheté chez nous ? », préférez : « Je vois dans votre dossier que vous êtes un client fidèle, Monsieur Durand. »

Interaction

Être en interaction avec le client est une forme de pensée que doit développer tout le personnel en *front office*. Cela induit de regarder le client, même si on ne peut pas s'occuper immédiatement de lui, de lui sourire, d'établir un dialogue et surtout de savoir se mettre à sa place !

L'interaction est aussi la capacité du personnel à faire remonter les informations précieuses concernant le client auprès du service concerné : une remarque négative même orale, une réflexion, une réclamation téléphonique, une suggestion...

Anticipation

Le client ne veut plus subir. Il attend de ses prestataires qu'ils ne l'obligent pas à les contacter en cas de problème mais qu'au contraire ce soit la société qui anticipe : « votre colis arrive demain et non aujourd'hui », « votre rendez-vous a 10 minutes de retard »...

L'entreprise doit au client transparence et réactivité.

Écoute

Pour satisfaire le client, il est nécessaire de comprendre ses attentes. À ce niveau, l'écoute du client est, nous l'avons vu, fondamentale. Comprendre ce qu'il veut, ou ce qu'il ne veut pas, doit devenir l'obsession du personnel en *front office*.

Écouter c'est aussi prendre les devants en posant des questions. Trois types de questions sont essentiels dans l'entretien client :

- les questions ouvertes permettent au client de s'exprimer : « Que recherchez-vous ? quel est votre besoin ? comment pouvons-nous vous aider ? » ;
- la reformulation pour valider que l'on a bien compris ce que recherche le client est indispensable : « Vous recherchez une voiture familiale pour de petits trajets c'est bien cela ? » ;
- enfin dernier conseil : la question balai qui permet de valider la satisfaction du client par rapport à l'entretien :
 - « Cette solution correspond-elle bien à ce que vous attendez de nous ? »,
 - « Avez-vous toutes les informations que vous souhaitez ? »,
 - « Est-ce bien ce que vous vouliez ? ».

Solution

Le client veut des solutions pas des problèmes. Notre prestation ne l'a pas satisfait ? peu importe pourquoi, maintenant la priorité est de trouver une solution.

Calmer et rassurer le client en lui expliquant que le service informatique est tombé en panne n'est pas une solution. Le personnel en *front office* doit avoir le souci de protéger le client de la non-qualité de l'entreprise et de démontrer son efficacité en lui proposant des solutions rapides et efficaces.

On évitera de formuler des solutions brutes... : « Nous vous livrons dans 48 heures. » On évoquera plutôt les bénéfices pour le client :

- « Dans 48 heures, votre matériel sera installé, et vous pourrez démarrer la production de votre nouveau produit » ;
- « Dans 28 minutes, vous pourrez faire les tris que vous souhaitez à partir de ce tableau ».

Attitude positive

La relation avec le client se construit sur l'émotion. Les mots ont un poids. On évitera ainsi les mots ou expressions négatives :

- « Ne voulez-vous pas... ? » ;
- « Ne pensez-vous pas... ? » ;
- « Vous semblez ignorer que... » ;
- « Vous faites erreur » ;
- « Vous n'y êtes pas du tout. » ;
- « Vous ne souhaitez pas... ? » ;
- « Besoin de rien... ? ».

On privilégiera les *formules positives* telles que :

- « Vous voulez A, ou vous vous préférez B ? » ;
- « Savez-vous que... ? » ;
- « Souhaitez-vous des informations complémentaires ? » ;
- « À propos de votre question... » ;
- « Puis-je vous aider ? ».

Mieux vaut bannir du langage tous les mots malheureux qui éveillent chez le client une image sombre ou incertaine :

- « ennui, souci, danger, dette, problème... » ;
- « réclamation, objection, concurrent... » ;
- « vous ne faites pas une mauvaise affaire... » ;
- « je crois que... » ;
- « peut-être » ;
- « soyez sans crainte... » ;
- « ne vous inquiétez pas... » ;
- « malheureusement... ».

Il est judicieux de choisir plutôt des mots à connotation valorisante et rassurante : « avantage », « intérêt », « je suis persuadé que », « soyez assuré que », « nous vous avons compris ».

On utilise aussi le présent plutôt que le futur ou le conditionnel. Par exemple, plutôt que « Quand vous choisirez cette formule, vous pourriez avoir... », dire : « Avec cette formule vous bénéficiez... ».

Engagement

Plusieurs engagements vis-à-vis du client ont du sens quand il s'agit de chercher à le satisfaire.

S'engager sur des résultats (« vous serez livré sous 24 heures ») ou des moyens (« nous vous fournissons un spécialiste »), lorsque cet engagement est réel et précis. Sont à bannir du langage les « vous serez servi rapidement », « nous vous rappellerons prochainement », etc.

Pas de promesses mirobolantes mais des engagements sûrs.

Partie 4

LES OUTILS INCONTOURNABLES

Chapitre 7

Commencer par un autodiagnostic

Nous vous proposons, pour débiter, des autodiagnostic pour vous aider à construire ou à améliorer votre démarche qualité. Ils reprennent pas à pas les questions essentielles à se poser pour créer de la valeur pour le client, l'actionnaire et le personnel.

À vous de les compléter et d'en déduire une amorce de plan d'action :

- le premier autodiagnostic vous permet de faire un bilan sur l'axe client ;
- le deuxième autodiagnostic vous donne une image instantanée de votre processus de production ;
- le troisième vous guide pour réaliser une réflexion sur la façon dont est traité le client dans votre entreprise ;
- enfin le dernier, vous aide à recueillir le point de vue du personnel sur la façon dont il perçoit la qualité.

AUTODIAGNOSTIC 1 : VOS CLIENTS

- Qui sont vos clients ? :
 - ceux qui achètent :
 - ceux qui utilisent :
- Quelles sont les attentes de vos clients ? À quoi jugent-ils la performance de votre entreprise ? de vos prestations ? de votre produit ? :

.....

.....

.....

.....

.....
- Quelles sont les priorités de votre direction :
 - ce sur quoi elle veut travailler
 - ce qu'elle veut voir changer
 - ce qu'elle désire améliorer
- Quel est le pourcentage
 - de vos clients satisfaits et très satisfaits ?
 - de vos clients insatisfaits ?
- Pouvez-vous citer cinq motifs probables d'insatisfaction et de satisfaction ?

Satisfaction	Insatisfaction
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

- Quel est votre taux de fidélisation ?
 - Ce taux est-il en baisse ou en augmentation depuis cinq ans ?
.....
- Et parallèlement combien perdez-vous de clients chaque année ?
 - Pourquoi ?
.....
.....
 - Savez-vous pourquoi vos clients partent chez vos concurrents ?
.....
.....
- Combien de lettres de réclamations recevez-vous chaque année ?
 - Quelles sont les trois causes récurrentes de réclamations ?
.....
.....
.....
 - Combien de temps vous faut-il pour répondre à un client mécontent ?
.....
 - Ce temps est-il acceptable pour vos clients ?
.....
 - Recueillez-vous et centralisez-vous toutes les expressions d'insatisfaction de vos clients ?
.....
 - Que pensent vos clients de votre méthode de traitement de leur insatisfaction ?
.....
.....
- Le parcours du client est-il formalisé, le scénario du pire a-t-il été pensé ?
 - Cette étude a-t-elle induit un plan de progrès, la mise en œuvre de moyens pour éviter les défaillances ?
.....
.....

AUTODIAGNOSTIC 2 : VOTRE PRODUCTION

	Oui	Non
Vos processus de réalisation sont-ils décrits ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cette description est-elle complétée par des procédures ou modes opératoires qui formalisent les bonnes pratiques ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les responsabilités en matière de qualité, les autorités en matière de qualité sont-elles clarifiées et comprises ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les compétences nécessaires pour tenir un poste sont-elles identifiées ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vos fournisseurs vous livrent-ils des matières premières conformes ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe-t-il des cahiers des charges de votre produit ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les moyens à disposition du personnel sont-ils adaptés, entretenus ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les contrôles à réaliser sont-ils définis dans un plan de contrôle ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les appareils de contrôle sont-ils vérifiés régulièrement ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les incidents, dysfonctionnements sont-ils enregistrés ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les incidents sont-ils traités ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les résultats qualité sont-ils affichés ? commentés ? analysés ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A-t-on défini des objectifs de progrès en matière de qualité et un plan d'action associé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Avez-vous défini des indicateurs qualité :
 - pour suivre la satisfaction de vos clients ?
.....
.....
 - pour suivre le niveau qualité de vos produits/prestations ?
.....
.....
 - pour suivre la qualité de vos fournisseurs ?
.....
- Les managers sont-ils impliqués ?

AUTODIAGNOSTIC 3 : VOTRE ATTITUDE FACE AUX CLIENTS

Si vous deviez noter :	1 à 10
Vos accueils (téléphoniques, face à face, web)	
Vos courriers	
Le traitement de vos réclamations	
La tenue et la compétence des personnes en front office	
Vos infrastructures d'accueil	

	Plutôt oui	Plutôt non
Avez-vous tendance à exagérer vos promesses ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez-vous clairement identifié qui sont vos clients ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les employés sont-ils convaincus de la nécessité de « bien traiter le client » ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les façons de faire sont-elles définies/clarifiées ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilite-t-on le travail des personnes en front office ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le personnel aime-t-il ce qu'il fait ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les postes sont-ils valorisés ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savez-vous comment vous situer par rapport à la concurrence dans l'esprit de vos clients ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Oui	Non
Connaissez-vous les causes de départ de vos clients ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Si oui, lesquelles ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Savez-vous pourquoi ils font appel à vous ? 		
Utilisez-vous le terme client ou un autre terme « plus technique » (usager, abonné, patient, assuré...) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La qualité de service est-elle repérée comme essentielle dans votre entreprise, car indispensable pour fidéliser le client ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Oui	Non
Recherchez-vous dans votre entreprise à :		
• vendre ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• proposer au client un produit qui correspond à ses attentes ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• créer une véritable relation de fidélisation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez-vous pour le client le soin du détail ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les personnes en <i>front office</i> ont-elles les moyens de répondre au client efficacement, de prendre des initiatives ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous arrive-t-il de vous mettre à la place de vos clients pour lister ou mesurer ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le personnel peut-il faire des suggestions pour faciliter la vie du client... et se faciliter sa propre vie au travail ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les réclamations sont-elles traitées :		
• efficacement ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• dans les délais ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savez-vous réellement ce que pensent de vous vos clients ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les écoutez-vous pour comprendre ce qu'ils attendent de vous ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous comparez-vous par rapport à la concurrence ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le personnel est-il évalué sur son comportement vis-à-vis du service fourni ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les bonnes pratiques sont-elles valorisées ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auriez-vous envie d'être client chez vous ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AUTODIAGNOSTIC 4 : VOTRE PERSONNEL ET LA QUALITÉ (À FAIRE REMPLIR PAR VOTRE PERSONNEL)

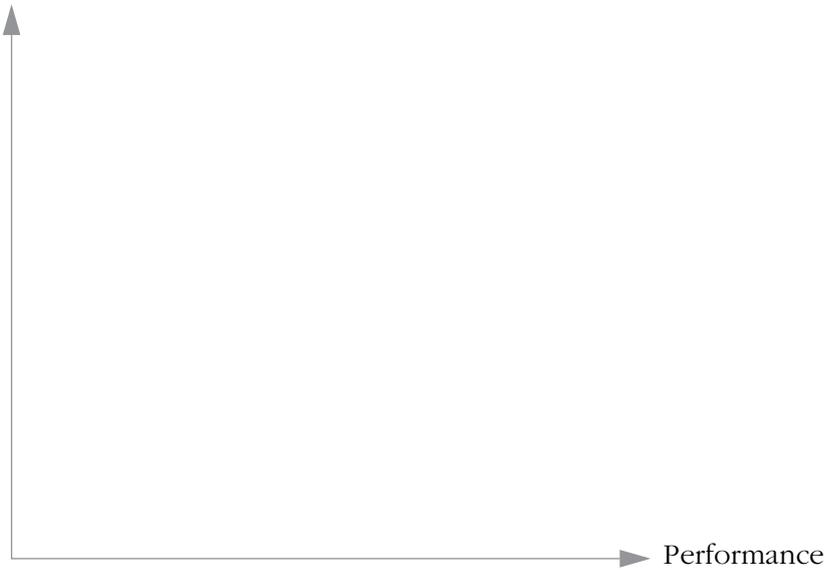
	Plutôt oui	Plutôt non
Pensez-vous que votre entreprise attache de l'importance à la qualité de ses prestations et plus globalement à ses clients ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plus particulièrement, trouvez-vous que les managers vous incitent à agir dans ce sens ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous sentez-vous impliqués vis-à-vis de vos clients ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comment évalueriez-vous la qualité de service rendu à vos clients ?		
• excellente :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• moyenne :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• nulle :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• irrégulière :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savez-vous mesurer la qualité de votre travail ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si oui comment ?		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		

Voici quelques facteurs qui influent sur la qualité des prestations. Pourriez-vous évaluer l'importance (de 1 à 10) que vous leur accordez dans le cadre de votre entreprise et noter votre performance (de 1 à 10) ?

	Importance	Performance
La connaissance des attentes de vos clients		
La connaissance de leur niveau de satisfaction		
La prise en compte de leurs réclamations		
La prise en compte des suggestions du personnel		
Des méthodes de travail définies, pertinentes		

	Importance	Performance
Une organisation claire		
Des moyens adaptés		
De bonnes conditions de travail		
La sensibilisation à la qualité du personnel		
Une coopération entre les services		

Importance



Si vous deviez modifier quelque chose dans votre entreprise pour améliorer la satisfaction de vos clients, ce serait quoi ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Chapitre 8

Les six outils qualité qui ont fait leur preuve

Quelle que soit la stratégie choisie, nous présentons ici six outils qui sont, à notre avis, incontournables pour construire une démarche qualité simple et pertinente :

- le diagramme des attentes client ;
- l'enquête de satisfaction client ;
- le traitement des réclamations ;
- le PDCA avec le plan d'action qualité et les indicateurs ;
- le plan de contrôle ;
- la méthode de résolution de problèmes.

Les trois premiers de ces outils sont directement efficaces pour se rapprocher du client, *les trois autres sont centrés sur l'amélioration continue.*

OUTIL 1 : LE DIAGRAMME DES ATTENTES CLIENT

Pour une entreprise qui veut s'engager dans la voie de la qualité et montrer un engagement fort vis-à-vis de ses clients quel meilleur moyen y a-t-il que d'aller à leur rencontre ? Ces rencontres ne sont pas destinées à vendre, ni à traiter des réclamations mais simplement à prendre le temps d'écouter les clients !

Beaucoup de sociétés disposent d'innombrables données sur leurs clients mais ne savent pas forcément comment les utiliser de manière opérationnelle. Le diagramme des attentes est là pour les y aider.

Ce tableau est construit à partir de données internes et externes. Tout ce que l'entreprise sait sur ce que le client attend d'elle y est rassemblé :

- le bilan du service réclamations s'il existe ;
- un compte rendu de l'activité du service après-vente ;
- les informations venant des commerciaux et de façon globale de toutes les personnes en contact avec le client ;
- les études de *benchmarking* et les analyses de la concurrence ;
- les études de marché ;
- les données recueillies lors d'interviews centrées sur des questions très globales qui vont amener le client à exprimer simplement, avec ses mots, ce qu'il attend de l'entreprise, du produit et du service fourni.

Recueillir les attentes des clients au cours d'interviews

Ces interviews réalisées par le personnel de l'entreprise auprès d'une cible de clients bien choisie, sont l'occasion de faire parler le client de ce qu'il attend de l'entreprise, du produit ou du service acheté. Il s'exprime également sur ce qui va, ce qui ne va pas, ses besoins et ses attentes pour demain.

Voici quelques exemples de *questions ouvertes* à utiliser lors de ces entretiens :

- « Qu'attendez-vous de notre entreprise ? » ;
- « Comment choisissez-vous vos fournisseurs ? » ;

- « De quoi êtes-vous satisfait aujourd’hui ? » ;
- « Quels sont vos motifs d’insatisfaction ? » ;
- « De quoi rêvez-vous demain en ce qui concerne notre prestation ? » ;
- « Quelles sont les prestations que nous n’offrons pas et que vous trouvez ailleurs ? » ;
- « Quel serait pour vous le fournisseur idéal ? » ;
- « Comment pourrions-nous vous surprendre ? ».

Il s’agit bien là non pas d’une enquête de satisfaction formelle mais d’une *écoute patiente*, d’une recherche qualitative des besoins.

Toutes ces données recueillies vont être analysées à l’aide de la méthode méta-plan ou du diagramme des affinités pour classer les attentes par domaine ou famille, par exemple les attentes sur le produit, sur le service, sur la facturation. On élabore ainsi un *diagramme des attentes*, qu’il est possible de soumettre aux clients pour qu’ils hiérarchisent eux-mêmes les besoins identifiés (tableau 8.1).

Tableau 8.1. Diagramme des attentes du client

		Exigences client
Attentes clients	Qualité produit	Des produits fiables
		Des produits faciles à utiliser
		Des produits faciles à nettoyer
		Des produits faciles à ranger
		Des produits non dangereux
	Qualité service	Un service après vente rapide
		Un service après vente performant
		En cas de problème, de la réactivité
		Des engagements tenus (délai, quantité)
	Qualité commerciale	Des commerciaux à l’heure
		Des commerciaux qui connaissent les produits
		Des commerciaux disponibles

(Exemple d’une société de distribution d’ustensiles de cuisine)

Le tableau du client

Le diagramme des attentes complété peut présenter plusieurs variantes. Une de ses premières utilisations est la construction du tableau client (tableau 8.2) qui permet de faire le constat de la performance de l'entreprise et sa position par rapport à la concurrence.

Le tableau se construit en s'appuyant sur des données existantes ou simplement en faisant une étude auprès des clients, il met en évidence les points forts et les axes de progrès de l'entreprise.

À gauche, la première colonne du tableau reprend les attentes du client, la colonne de droite est réservée aux résultats de l'enquête de satisfaction au cours de laquelle le client évalue l'importance qu'il attribue à chaque attente, puis note la performance de l'entreprise et éventuellement celle de la concurrence.

Le tableau 8.2 ainsi complété devient un élément de diagnostic.

Tableau 8.2. Tableau du client

	Exigences client	Importance client	Performance entreprise
E1	Des produits fiables	10	😊
E2	Des produits faciles à utiliser	8	😞
E3	Des produits faciles à nettoyer	7	😐
E4	Des produits faciles à ranger	6	😐
E5	Des produits non dangereux	10	😞
E6	Un service après vente rapide	10	😊
E7	Un SAV performant	5	😊
E8	En cas de problème, de la réactivité	9	😐
E9	Des engagements tenus (délai quantité)	10	😊
E10	Des commerciaux à l'heure	4	😞
E11	Des commerciaux qui connaissent les produits	10	😐
E12	Des commerciaux disponibles	8	😐

Les résultats du tableau peuvent être résumés dans un schéma (fig. 8.1) ; nous utilisons alors le *mapping client* qui reprend chaque attente positionnée sur un diagramme en fonction de l'importance pour le client et la performance de l'entreprise.

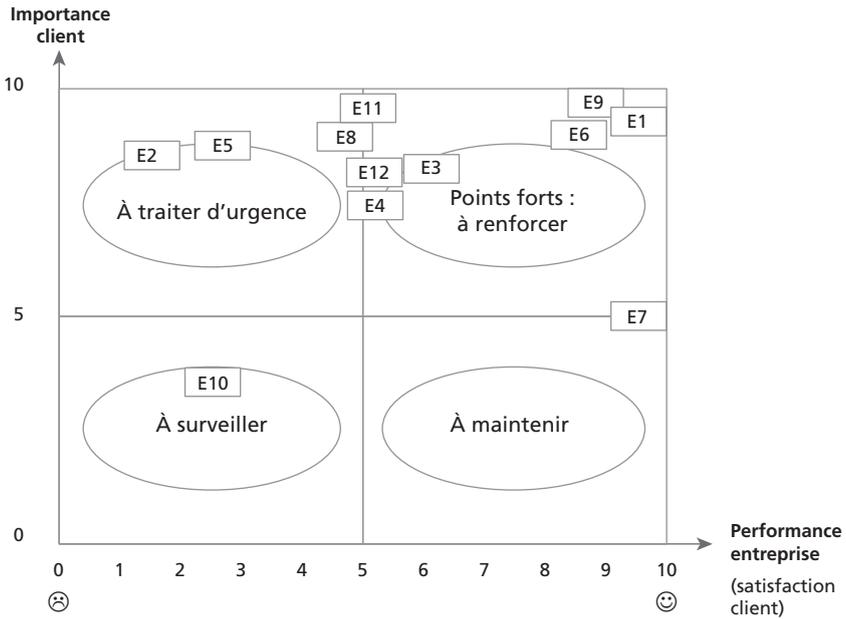


Figure 8.1

On repère dans la figure 8.1 quatre zones :

- la zone des points forts : l'entreprise est jugée performante sur des attentes importantes pour le client ;
- la zone d'urgence : l'entreprise est jugée « nulle » sur des réponses aux exigences importantes pour le client ;
- la zone de maintien sans investissement : l'entreprise est forte sur des critères peu importants pour le client (mais qui peuvent le devenir) ;
- la zone à surveiller : elle n'est pas performante sur des critères peu importants (mais qui peuvent le devenir).

Dans l'exemple donné dans le tableau 8.2, les priorités concernent les exigences E2 et E5.

Ces constats sont à moduler en fonction de la position des concurrents et de la stratégie de l'entreprise. Être noté 9/10 sur un critère important, c'est formidable sauf si la concurrence est notée 10/10 ! Creuser encore plus l'écart sur la zone des points forts demande de l'énergie mais cela peut être rentable pour une stratégie commerciale définie : « Nous sommes imbattables sur le respect des délais ! ».

Dans la zone d'urgence, il sera possible de moduler ces décisions : si le client a mis la note de 5 à un critère mais évalue la concurrence à 3, l'entreprise doit progresser mais elle reste meilleure que la concurrence.

Pour notre exemple ci-dessous (tableau 8.3), l'exigence E1, même si elle représente un point fort pour l'entreprise, est encore à travailler car la concurrence est encore meilleure. Par contre, E9 est vraiment un point de différenciation.

Tableau 8.3

	Exigences client	Importance client	Performance entreprise	Performance par rapport à la concurrence
E1	Des produits fiables	10	😊	👉
E2	Des produits faciles à utiliser	8	😞	👉
E3	Des produits faciles à nettoyer	7	😊	👉
E4	Des produits faciles à ranger	6	😞	👉
E5	Des produits non dangereux	10	😞	👉
E6	Un service après vente rapide	10	😊	👉
E7	Un SAV performant	5	😊	👉
E8	En cas de problème, de la réactivité	9	😊	👉
E9	Des engagements tenus (délai quantité)	10	😊	👉
E10	Des commerciaux à l'heure	4	😞	👉
E11	Des commerciaux qui connaissent les produits	10	😊	👉
E12	Des commerciaux disponibles	8	😊	👉👉

Le tableau de contribution des processus

Une autre variante de ce tableau est d'associer à chaque exigence clef le processus, l'activité ou le métier contributeur. Cela permet alors de repérer les responsabilités des activités ou des processus dans l'obtention de la qualité. Chaque manager exprime ainsi comment il contribue concrètement à la satisfaction/fidélisation des clients.

Cette contribution peut être formalisée par une simple croix comme dans le tableau 8.4. qui croise les attentes des clients et les processus.

Tableau 8.4

		Activités ou processus				
		Vendre	Concevoir Innover	Produire	Livrer	... Assurer le SAV
Attentes clients	Des produits fiables		X	X		
	Des produits faciles à utiliser		X			
	Des produits faciles à nettoyer		X			
	Des produits faciles à ranger		X			
	Des produits non dangereux		X			
	Des produits conformes			X		
	Un service après vente rapide					X
	Un service après vente performant					X
	En cas de problème, de la réactivité					X
	Des engagements tenus (délai, quantité)	X		X	X	
	Des commerciaux à l'heure	X				
	Des commerciaux qui connaissent les produits	X				
Des commerciaux disponibles	X					

Pour aller plus loin, il est possible d'annoter directement les points clefs qui dans la contribution vont avoir un impact direct sur la satisfaction du client. C'est un excellent exercice d'implication. Chaque service ou processus se pose ainsi la question : « En quoi j'impacte la

satisfaction des clients ? Quels sont les éléments dont nous sommes responsables et qui auront un impact direct sur la satisfaction de nos clients ? »

Le même exercice peut être fait dans le cadre de la relation client/fournisseur interne. Cet exercice va nécessiter que chaque entité de travail se positionne tour à tour comme client et comme fournisseur des autres entités internes et organise le recueil des attentes de leurs clients.

OUTIL 2 : L'ENQUÊTE DE SATISFACTION CLIENT

Si le diagramme des attentes est l'outil de la qualité attendue, l'enquête de satisfaction est l'outil qui permet de mesurer la qualité perçue dans notre graphique des quatre qualités (fig. 8.2). Comme nous le verrons plus tard, le contrôle assure la conformité de la qualité réalisée.

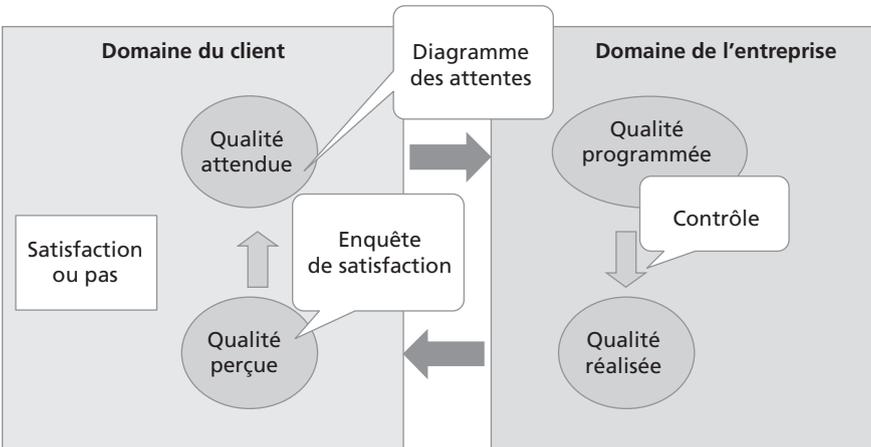


Figure 8.2. De la qualité attendue à la qualité perçue

L'enquête permet de recueillir de manière très factuelle le niveau de satisfaction des clients. C'est une étude quantitative qui est réalisée régulièrement pour mesurer ses progrès réguliers. Cette enquête est définie par rapport à :

- une cible client ;

- un nombre défini de clients (au minimum 100 pour des populations importantes) ;
- un périmètre de prestation fixée (on peut enquêter sur l'accueil, le service après-vente...).

Et surtout l'enquête de satisfaction est élaborée à partir du diagramme des attentes client qui a permis de formaliser ce qu'attend le client de son fournisseur (étude qualitative des besoins). L'objectif est de recueillir pour chaque attente la perception de la performance de l'entreprise et éventuellement celle de la concurrence.

Comment est structuré le document pour recueillir les réponses du client ? Très souvent, le modèle d'enquête est structuré de la façon suivante :

- une introduction qui incite à la réponse ;
- le questionnaire proprement dit, construit par thèmes qui peuvent être liés aux différentes étapes du parcours client.

Chaque critère est associé à quatre niveaux de réponse avec en plus une possibilité de « non concerné ». Dans le contenu, on demande au client comment il juge la prestation. Par exemple : « Que pensez-vous de la rapidité de notre service après-vente ? » Les niveaux de réponse standards sont : très satisfait ; satisfait ; peu satisfait ; très insatisfait.

Dans certaines enquêtes, on retrouve la formulation suivante : « Que pensez-vous de cette affirmation : "Notre agence est agréable" ? » avec quatre niveaux de réponses possibles : tout à fait d'accord ; d'accord ; pas d'accord ; pas du tout d'accord.

- Une question globale de satisfaction est proposée en fin de questionnaire. Elle est du type : « Globalement, comment jugez-vous notre entreprise ? »
- Une question de recommandation, de fidélisation est toujours judicieuse. Elle peut être formulée, selon les cas, de différentes façons : « Recommanderiez-vous notre entreprise ? » « Comptez-vous nous faire à nouveau confiance ? »
- Une question par rapport à la concurrence peut aussi permettre de se positionner : « Attribuez-nous une note globale de performance sur 10, puis notez ensuite le concurrent avec lequel vous travaillez aussi. »

Il est indispensable de laisser de la place pour les commentaires.

Exemple d'enquête de satisfaction

« Votre avis nous intéresse. Merci de nous consacrer quelques minutes pour nous donner votre appréciation sur le service que nous vous offrons. Cette enquête nous permettra de progresser. »

					Commentaire
Nos locaux					
Notre accueil					
L'efficacité de nos services					
Les documents qui vous sont remis					
Au global, votre niveau de satisfaction					

Les différents modes d'enquête

Une enquête peut être réalisée par courrier, par mail, en face à face ou par téléphone.

Le courrier

Il présente des avantages, notamment celui de garantir l'anonymat. De plus, il permet de couvrir des échantillons larges. L'interviewé choisit le moment qu'il veut pour répondre et l'éloignement géographique ne pose pas de problème. En revanche, les taux de retour sont très variables (10 % à 30 %...) ; pour améliorer ce score les incitations de réponse (enveloppe T, cadeau, etc.) sont utiles.

C'est toutefois une investigation qui peut être réductrice car on ne traite que les thèmes prévus et dans les axes de réponses prévus.

Ce mode d'enquête demande du temps (souvent plusieurs semaines) et il s'adresse *a priori* plutôt à une population ayant l'habitude de lire et d'écrire.

Le questionnaire peut être administré également par mail (ce qui améliore le temps et le taux de réponse surtout pour les populations habituées à travailler sur écran...).

Le face à face

Il est très intéressant quand le nombre de clients à interviewer est réduit.

La réactivité de l'intervieweur et son attitude d'écoute donnent de la richesse aux informations recueillies. L'intervieweur stimule et encourage le client réel ou potentiel à faire des commentaires.

Ce type d'enquête valorise le client mais coûte cher et nécessite une bonne organisation (planning de rendez-vous). Il nécessite des intervieweurs formés et un investissement important de la part du client.

Le téléphone

Ce mode d'interview permet de questionner des clients éloignés géographiquement. Il est moins onéreux que le face à face. Moins personnalisé, il permet toutefois de recueillir de nombreux compléments d'informations.

Exploiter une enquête de satisfaction

Il est à noter que les enquêtes de satisfaction n'ont finalement de sens que si les informations recueillies sont précieusement exploitées.

Le mapping client que nous avons abordé précédemment (p. 133) est à ce stade un outil très intéressant. Il permet de définir les points forts de l'entreprise, ceux sur lesquels elle pourra communiquer, en interne et en externe, et surtout les axes de progrès sur lesquels il est important de travailler.

Les enquêtes de satisfaction permettent aussi de mettre en place des indicateurs qualité partagés avec l'ensemble de l'entreprise.

Voici quelques indicateurs possibles :

- pourcentage des clients très satisfaits (TS) et satisfaits (S) ;
- pourcentage de clients envisageant de recommander notre entreprise ;
- note sur 10 pour chacune des attentes.

Des graphiques peuvent alors être suivis pour évaluer l'évolution des résultats dans le temps (fig. 8.3).

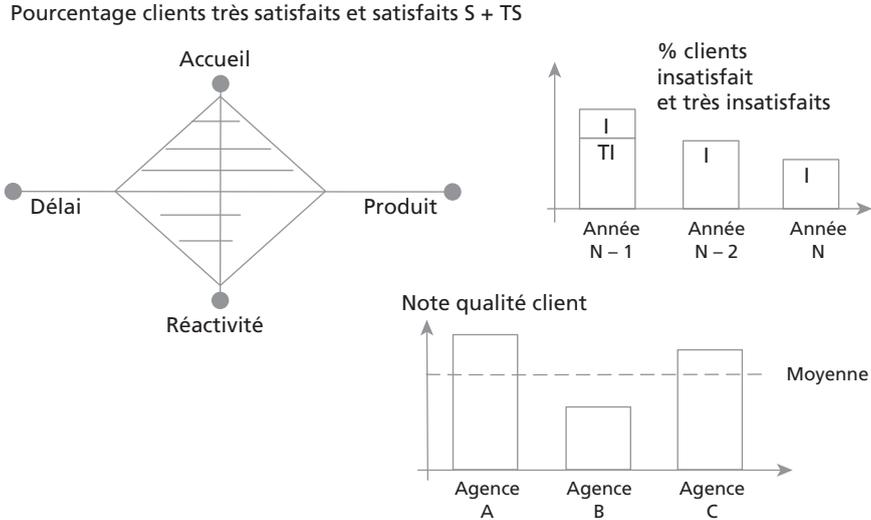


Figure 8.3. Quelques graphiques possibles

OUTIL 3 : LE TRAITEMENT DES RÉCLAMATIONS CLIENT

Une réclamation est l'expression orale ou écrite, formelle ou non, du mécontentement d'un client. Elle intervient quand le client ne perçoit pas la qualité attendue et/ou promise par le fournisseur.

Cette réclamation peut être due à une non-conformité, autrement dit au non-respect de ce qui est prévu, spécifié ou simplement au fait que, malgré tout ce que l'entreprise a mis en œuvre, le client est déçu (fig. 8.4).

Dans ce cadre, communiquer, valoriser ce que l'entreprise met en œuvre pour ses clients peut permettre d'éviter des réclamations. Par exemple en cas de livraison hors délai, prendre l'initiative d'appeler le client, de lui expliquer ce que l'on a fait pour lui... plutôt que d'attendre...

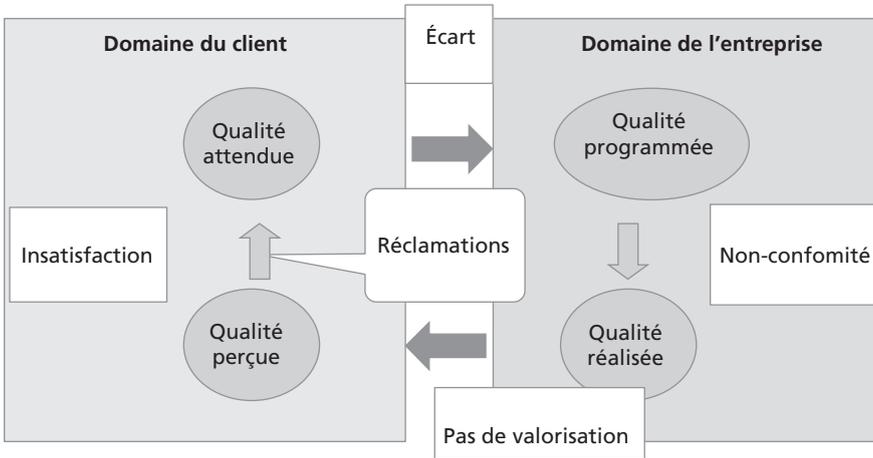


Figure 8.4. Des risques d'insatisfaction

Quand un client réclame, ses motivations sont très variées (figure 8.5).

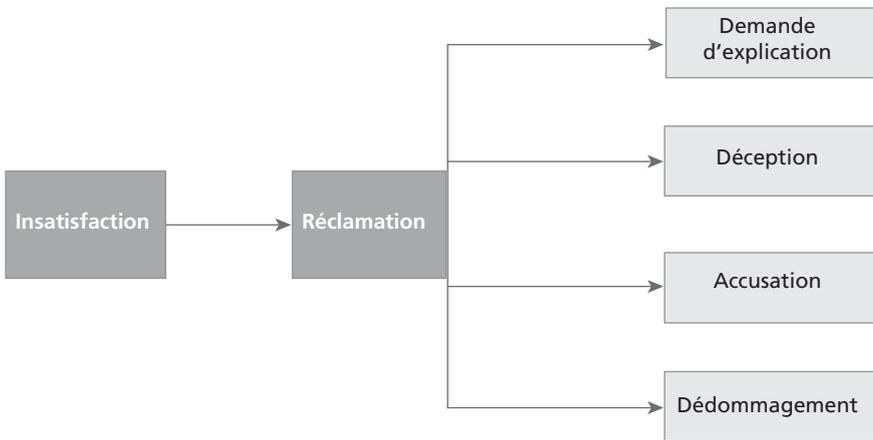


Figure 8.5

Quelle que soit la cause de la réclamation, le client qui prend la peine d'exprimer son mécontentement veut être écouté et pris au sérieux.

Assurer la centralisation des réclamations

Pour traiter efficacement les réclamations, il faut tout d'abord recueillir ces réclamations. Cette étape est constituée par la réponse aux quatre questions suivantes :

- qui peut être potentiellement récepteur d'une réclamation ? toute personne en contact avec les clients : donc en priorité le personnel en front office... ;
- comment sera-t-elle enregistrée ? sur un fichier informatique ? dans un cahier ? sur un formulaire ? sera-t-elle mise à la disposition de tous ? ;
- à qui sera-t-elle transmise ? au responsable du service ? au service qualité ? et comment ? ;
- quelles informations clefs sont à recueillir (nom du client, produit, coordonnées...) ? le QQQQCCP est un excellent moyen pour ne rien oublier (qui ? quoi ? où ? quand ? comment ? combien ? pour quoi ?).

Ces règles seront définies dans une procédure et/ou un guide pratique de traitement des réclamations : « Au sein de notre entreprise, toute personne recevant une réclamation recueille toutes les données nécessaires à son traitement. Elle transmet sans délai ces données par mail au service qualité... ».

Il est important de convaincre chacun qu'une réclamation orale a autant de valeur qu'une réclamation écrite et que sa prise en compte immédiate est une priorité.

Traiter la réclamation : quatre étapes clefs

Le traitement d'une réclamation n'est pas seulement le courrier de réponse poli adressé au client pour lui indiquer que quelqu'un quelque part au sein de la société s'occupera un jour de son problème... Traiter une réclamation est un processus qui se déroule en quatre grandes étapes.

1. Contacter le client par courrier ou téléphone (utiliser le même média que le client et même plus !) pour lui confirmer la prise en compte de sa réclamation et lui indiquer qui est son interlocuteur et quand il sera contacté. Ce premier contact est l'occasion de

recueillir auprès du client les informations indispensables pour le traitement futur de sa réclamation. Cette étape est importante car elle donne le ton et rassure le client sur la capacité de l'entreprise à traiter l'incident. La reformulation est ici essentielle pour s'assurer que l'objet de la réclamation a bien été compris et surtout pour définir ce que le client mécontent attend de l'entreprise.

2. Traiter au sens « pratique », c'est-à-dire valider si la réclamation est justifiée et apporter au client une solution. On s'assure bien sûr de l'accord du client sur la proposition faite. Peu importe ce qui s'est passé, le temps n'est pas aux explications mais aux engagements.

Parmi les erreurs à éviter :

- dénigrer l'entreprise : « Désolé, nous avons souvent ce type de problème... » ;
- fuir ses responsabilités : « Nous n'y sommes pour rien, c'est notre fournisseur » ;
- botter en touche : « C'est le service commercial qui vous rappellera... » ;
- culpabiliser le client et lui prouver qu'il a tort : « Vous avez commis une erreur en procédant de la sorte. »

Selon les entreprises, selon les types de réclamations, la réponse apportée peut aller d'un simple courrier d'excuse, au remplacement du produit défectueux associé à un cadeau ou une remise. Avant de décider de mettre en œuvre un processus de traitement des réclamations, il est toujours très utile pour l'entreprise de lister les réclamations possibles, les solutions à mettre en œuvre et d'y associer la liste des dédommagements potentiels.

3. Après avoir réalisé ce qui est prévu pour répondre à la réclamation, il est fondamental de s'assurer que le client est à nouveau satisfait. Comment le client juge-t-il la façon dont sa réclamation a été traitée en termes de délai, de relation, d'efficacité ? Cette étude peut se faire au moyen d'une enquête de satisfaction ciblée.

4. La dernière étape consiste, avant de clôturer le dossier, à se poser la question de la nécessité de déclencher une action corrective (c'est-à-dire une action qui va empêcher le renouvellement de l'incident et donc de provoquer à nouveau une réclamation).

Cette phase peut être ou non transparente pour le client. Si le client est fidèle, il vous demande de le rassurer sur le fait que vous avez compris ce qui a occasionné l'incident et que vous avez dans ce cadre déclenché des actions pour en supprimer la cause. Nous retrouvons ici l'utilisation de la méthode de résolution de problème qui est développée plus loin dans ce même chapitre (p. 154).

Faire le bilan des réclamations

Il est toujours très judicieux de prendre le temps régulièrement de faire un bilan des réclamations traitées. La direction, l'ensemble des managers et le personnel sauront ainsi :

- combien de réclamations ont été émises dans la période
- combien en pourcentage cela représente par rapport aux produits/prestations délivrés ;
- si la tendance est à l'augmentation ou à la diminution ;
- quels sont les types et les causes de réclamations les plus fréquents et leur évolution ;
- quels sont les différents délais de traitement (premier contact, clôture...).

Et enfin il est également intéressant de mesurer combien coûtent les réclamations, ce que nous appelons les « coûts de non-qualité externes » et qui incluent à la fois le temps de traitement interne et les dédommagements apportés au client.

En synthèse, traiter une réclamation, c'est :

- contacter le client rapidement pour bien comprendre sa réclamation et le rassurer sur le fait que cette réclamation est prise en compte ;
- lui proposer une solution et recueillir son accord ;
- mettre en œuvre la solution validée ;
- s'assurer du retour à la satisfaction.

Pour terminer, nous proposons un autodiagnostic qui permet d'évaluer la performance du processus de traitement de réclamations clients d'une entreprise.

Autodiagnostic : traitement des réclamations client

	Sûrement	Plutôt oui	Plutôt non	Sûrement pas
Chaque réclamation est enregistrée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nous remercions le client de nous avoir fait part de ses réclamations.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le client reçoit une confirmation de prise en compte dans les 48 heures.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nous ne cherchons pas à prouver au client qu'il a tort.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le client mécontent n'a pas à nous relancer pour savoir où en est sa réclamation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le client mécontent est reçu dans un bureau de manière à ce que les autres clients ne perçoivent pas ses griefs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des actions correctives sont enclenchées pour éviter le renouvellement des réclamations.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les personnes concernées sont sollicitées pour mettre en œuvre ces actions correctives.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nous nous assurons du retour à la satisfaction des clients insatisfaits après traitement de leur réclamation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les coûts associés au traitement des réclamations sont évalués.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Source : CEGOS.

Compter 4 points pour « sûrement » et 2 points pour « plutôt oui », 1 point pour « plutôt non » et zéro point pour « sûrement pas »

Entre 30 et 40 points : Bravo !

Entre 20 et 30 points : De bonnes bases, à consolider.

Au-dessous de 20 points : Votre entreprise devrait réserver dans les prochains mois du temps et des ressources pour agir prioritairement sur son processus de traitement des réclamations.

OUTIL 4 : LE PLAN D'ACTION QUALITÉ ET LES INDICATEURS (PDCA)

Le PDCA s'appuie sur une logique d'amélioration continue et se déroule en quatre étapes de bon sens :

- la définition d'objectifs clairs et mesurables, associés à la formalisation d'un plan d'action pour atteindre ces objectifs ;
- la mise en œuvre de ce plan d'action ;
- la phase de contrôle : on vérifie que le plan d'action est mis en œuvre et que les résultats sont bien ceux qui étaient fixés. Cette vérification peut être faite par des contrôles, des audits internes ou externes, la mise en place d'indicateurs ;
- la phase des ajustements et des adaptations se caractérise par la standardisation de toutes les bonnes pratiques dans le système documentaire. La méthode de résolution de problème permet de corriger les écarts...

À chaque étape, se retrouvent donc des outils dynamiques (fig. 8.6).

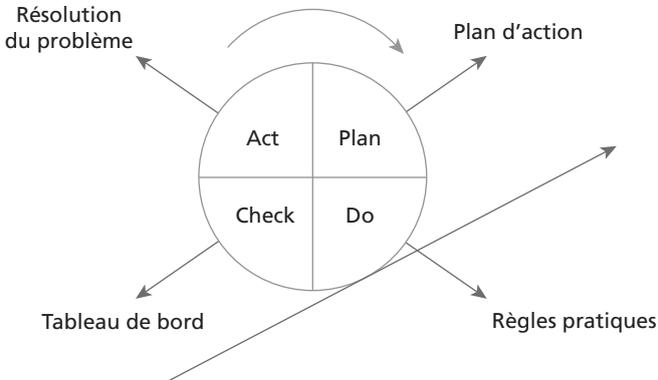


Figure 8.6

Nous proposons d'examiner les deux outils qui nous paraissent essentiels à la réussite du PDCA :

- le plan d'action (qui inclut la définition d'objectifs) ;
- les indicateurs et tableau de bord.

Le plan d'action

Le plan d'action est en fait un outil qui permet de formaliser, d'écrire noir sur blanc, les actions prioritaires à lancer pour améliorer la qualité des prestations délivrées et donc la satisfaction des clients. Ce plan d'action engage le comité de direction car il officialise des décisions : quels sont les axes de progrès choisis ? quelles sont les ressources qui seront allouées ? qui est responsable de chaque action ? Le plan d'action est généralement fixé pour un an.

Avant de lancer un plan d'action, le manager qualité s'assure que la direction inscrit bien ces actions dans le cadre du plan stratégique de l'entreprise. Il a réalisé un bilan, un diagnostic qui lui permet de dresser un panorama objectif de la situation en matière de qualité : enquête de satisfaction, bilan des réclamations, bilan des non-conformités internes, autodiagnostic internes, audits permettant d'établir les points forts et les axes de progrès prioritaires : ce sont des orientations globales qui aident à construire par la suite une politique qualité.

Dans la foulée et plus concrètement, il est fondamental de définir des objectifs mesurables. Seule la mesure permet de constater un progrès réel et durable. Les objectifs sont par exemple :

- atteindre 90 % de clients satisfaits ou très satisfaits ;
- diminuer de 40 % les réclamations sur l'accueil ;
- améliorer les délais de traitement : passer de 72 heures à 48 heures.

Le plan d'action gagne à être construit de manière collective. Il s'agit pour le responsable de l'objectif de répondre aux questions suivantes :

- « Comment allons-nous atteindre cet objectif ? » ;
- « Quelles sont les actions à mettre en œuvre ? » ;
- « De quelles ressources avons-nous besoin ? » ;

- « Quels obstacles pouvons-nous rencontrer et comment allons-nous y faire face ? ».

Tous ces éléments sont inscrits sur une feuille récapitulative qui permet de visualiser dans le temps les actions qui sont à mener (tableau 8.5).

Tableau 8.5. Plan d'action qualité de l'année

Objectif général	Sous-objectifs	Pilote	Actions	Qui	Mois					
					1	2	3	4	5	6
Améliorer la satisfaction client Passer de 20 % de clients satisfait à 40 % en 6 mois	Améliorer l'accueil de 20 %	HU	Former le personnel Repeindre les bureaux Changer le matériel Formaliser les standards	OP PL PL JI						
	Améliorer les informations remises au client (+ 30 %)	PO	Modifier les documents à partir des réclamations	KI						
	Supprimer les réclamations imputables au service après vente	FT	Faire un bilan du service Proposer les améliorations Valider Mettre en œuvre	FT FT DG FT						

Les indicateurs qualité

Les indicateurs suivis permettent au manager qualité et aux responsables des actions de vérifier l'efficacité du plan d'action.

Quels sont les indicateurs qualité possibles ? Bien sûr ils tiennent compte avant tout du projet, du plan d'action et des motivations. On peut considérer que, quelle que soit la démarche qualité, certains

indicateurs ont un caractère universel et permettent de confirmer que l'entreprise améliore régulièrement la satisfaction de ses clients :

- le pourcentage de clients satisfaits et très satisfaits ;
- le pourcentage de clients très satisfaits puisque l'on vise à rendre les clients enthousiastes ;
- le pourcentage de réclamations par rapport au nombre total de prestations délivrées ;
- le délai de traitement des réclamations ;
- le nombre de recommandations des clients ;
- le pourcentage de clients ayant une intention de réachat ;
- la position de l'entreprise en termes d'image auprès des clients.

Ce sont des indicateurs très globaux qui sont suivis à la fois par le manager qualité et l'ensemble du comité de direction. Ils font partie du tableau de bord consolidé de la direction.

À ces indicateurs s'ajoutent bien sûr les indicateurs spécifiques que suit le manager qualité et qui lui permettent de mesurer l'efficacité de la démarche :

- degré d'avancement des actions du plan d'action ;
- nombre de groupes de travail en cours ;
- pourcentage de personnes sensibilisées aux standards qualité ;
- nombre de suggestions des clients prises en compte ;
- nombre de suggestions du personnel prises en compte ;
- résultats des audits internes.

Une fois les indicateurs identifiés, le choix de la présentation des résultats est fondamental. Les indicateurs présentés sous forme de graphique et accompagnés de commentaires aident le lecteur à comprendre la signification réelle de leur évolution.

Outre les indicateurs, le tableau de bord comprend :

- les objectifs visés ;
- les actions clefs lancées ;
- les faits marquants pouvant expliquer les « pics » ;
- les conclusions et les actions de pilotage à engager.

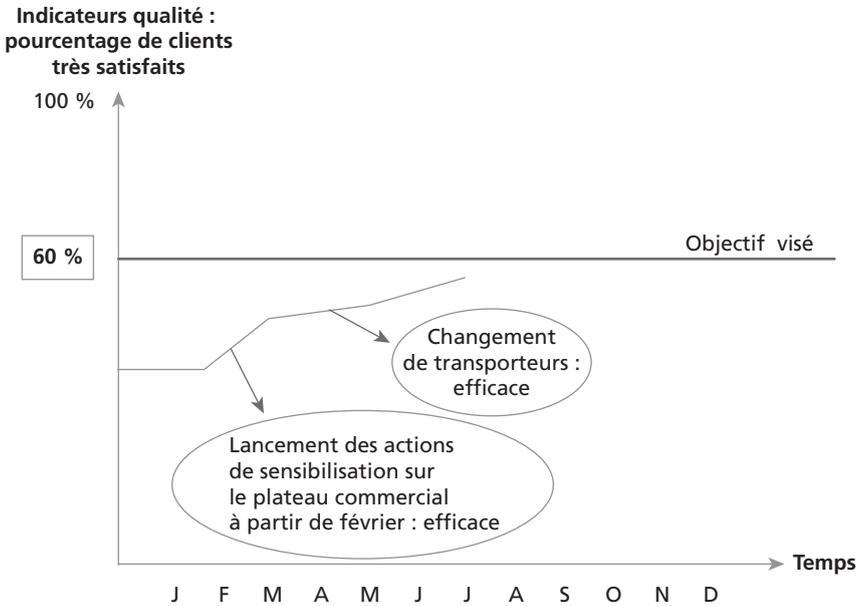


Figure 8.7

OUTIL 5 : LE PLAN DE CONTRÔLE

Le plan de contrôle est un moyen pour assurer la conformité des produits et/ou des prestations délivrés au client. Il permet de vérifier si la qualité réalisée est conforme à la qualité prévue.

Contrôler en interne protège le client des non-qualités qui, sans ce dispositif, seraient susceptibles de l'atteindre. Il est difficile d'imaginer fournir des prestations ou des produits à un client sans un plan de contrôle avec un double objectif :

- vérifier la conformité ;
- mesurer pour progresser.

Par nature, le contrôle est le seul moyen humain de vérifier factuellement que la chose faite est celle qui est prévue. Le contrôle est associé à une mesure qui donne des informations sur la qualité réalisée. Ces mesures comparées avec la qualité prévue renseignent sur l'état de conformité du produit.

Ce constat déclenche alors une décision : bloquer la production, mettre de côté les produits non conformes, alerter le service qualité, prévenir le client (fig. 8.8).

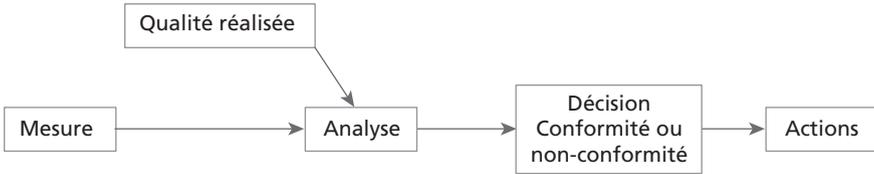


Figure 8.8

Sur le terrain, ce principe de contrôle tout au long du processus de réalisation, à des fréquences définies, permet de réguler la production ou la réalisation de prestation.

Les contrôles sont formalisés dans un document appelé « plan de contrôle » qui reprend les questions : qui contrôle quoi ? quand ? où ? et de quelle manière ?

Qui contrôle ?

Aujourd'hui l'auto-contrôle est largement répandu dans les entreprises. Il est en effet préférable de confier à la personne qui a réalisé une tâche le soin d'en vérifier la bonne exécution. Cette organisation vise à la responsabilisation des producteurs.

L'auto-contrôle peut être associé aux vérifications effectuées ponctuellement par un contrôleur qualité.

Que contrôle-t-on ?

Le contrôle porte sur des caractéristiques du produit ou des prestations mesurables qui assurent la satisfaction des exigences clients : la cote d'une pièce, le poids d'un élément, le nombre de contenants dans un carton, la présence d'une étiquette, les éléments constitutifs d'un dossier remis au client, le respect d'un délai, etc.

Il n'est possible d'envisager un contrôle que si au préalable a été défini l'état de conformité visé.

Avec quoi contrôle-t-on ?

Les contrôles nécessitent des dispositifs de contrôles adaptés à la mesure réalisée (une spécification au dixième de gramme ne peut se contrôler avec une balance précise au kilo !). De plus ces appareils doivent être vérifiés, étalonnés régulièrement pour garantir la fiabilité des résultats obtenus.

La manipulation des appareils, leur stockage et leur transport sont aussi des éléments clés à prendre en compte pour préserver l'exactitude de leur mesure.

Parfois le contrôle est très simple et se fait par observation : présence ou absence d'un défaut, conformité d'une couleur, conformité d'une date.

À quelle fréquence ?

La fréquence du contrôle dépend directement de la fiabilité du processus concerné. Plus les paramètres du processus (les 5 M présentés p. 155) sont travaillés dans un souci d'anticipation de défaillances, plus les contrôles sont espacés. Moins le procédé est sûr et plus les contrôles seront fréquents car il est nécessaire de détecter au plus tôt toute dérive probable.

Combien de produits ou de prestations contrôler ?

Nous retrouvons ici la notion de dérive potentielle du procédé de contrôle. Plus le processus risque de dériver et produire des non-conformes, plus il faut contrôler de nombreux produits.

La taille de l'échantillon à prélever, à moins que l'on décide de contrôler à 100 % doit être définie et formalisée ; par exemple : cinq pièces toutes les heures, dix produits par colis reçu, un point de vente par mois et par département.

Où contrôler ?

Les contrôles sont judicieusement positionnés aux endroits critiques du processus : en entrée du processus pour vérifier les produits à la

réception (si l'on n'a pas la garantie de leur conformité en amont), puis à chaque étape clef du processus où peuvent apparaître des non-conformités.

De quelle manière contrôler ?

La méthode de contrôle est importante car elle peut influencer sur les résultats. Parfois, il est nécessaire d'établir un mode opératoire ou de préciser dans le plan de contrôle les points de vigilance de la vérification.

Toutes ces données sont reprises dans le plan de contrôle dont nous donnons un exemple dans les tableaux 8.6 et 8.7.

La mise en œuvre de contrôle suppose également la définition de l'unité contrôlée et de la conformité.

S'il s'agit d'un produit fabriqué à l'unité, à l'image d'une centrale nucléaire ou d'une installation industrielle, on peut définir la conformité en tout ou rien : conforme ou non au cahier des charges.

Dans le cas des productions en série, on envisage un contrôle statistique : les produits/prestations sont contrôlés par lot (production d'une heure par exemple) et c'est le lot qui est statué conforme ou pas en fonction du pourcentage de défectueux observés (on accepte par exemple 0,5 % de pièces non conformes).

Les règles de décision sont précisées dans les plans de contrôle ou les modes opératoires associés.

Tableau 8.6. Plan de contrôle – exemple 1

Qui	Quoi	Où	Quand	Combien	Tolérances	Comment
Opérateur	Dimension pièces	Poste 4	Toutes les 2 heures	5 pièces	10 mm +/- 0,2 mm	Mode opératoire
Contrôleur	Poids pièces	Fin de chaîne	Toutes les heures	15 pièces	5 g +/- 0,1 g	Balance

Tableau 8.7. Plan de contrôle – exemple 2

Qui	Quoi	Où	Quand	Combien	Tolérances	Comment
Responsable qualité régional	Présence des standards de vente dans les agences	Vitrine de l'agence	La troisième semaine du mois	Trois agences/mois	Si pas de vitrine assez grande, standards visibles dans le hall.	Observation

OUTIL 6 : LA MÉTHODE DE RÉOLUTION DE PROBLÈME : EXPLOITER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

La qualité : l'affaire de chacun

On ne répétera jamais assez qu'une des conditions de réussite des démarches qualité, au-delà de l'engagement indispensable de l'ensemble des managers, est la participation à la fois individuelle et collective de chacun.

Chaque collaborateur s'implique, s'engage d'autant plus facilement dans le projet et en accepte les contraintes, qu'il a contribué concrètement à sa construction.

Si la direction joue le rôle de donneur d'ordre, le manager qualité en tant qu'architecte fournit les plans et les feuilles de route pour que chacun puisse jouer sa partition et participer à la réalisation des objectifs qualité.

Le travail en groupe pour être plus intelligent et plus réactif

Beaucoup de tests le prouvent, l'homme est plus intelligent en groupe que seul. Réfléchir ensemble, mettre en commun ses compétences, utiliser les différents points de vue sont autant de pratiques qui renforcent l'efficacité en libérant la créativité de chacun. Travailler en groupe, c'est faire cohabiter les métiers et les sensibilités

de chacun pour construire ensemble autour d'un objectif commun. Le groupe peut être constitué de personnes de différents métiers, de différents niveaux hiérarchiques.

On vise au travers de ces travaux collectifs plusieurs objectifs :

- une meilleure efficacité ;
- une appropriation des décisions prises ;
- une motivation des personnes impliquées.

Pour chaque problème traité en groupe, se pose la question de la composition du groupe. Une décision stratégique à long terme concerne le comité de direction. Les propositions d'une nouvelle organisation concernent les acteurs et le choix final les managers impliqués ; les non-conformités en production concernent les opérateurs et les services supports.

Malheureusement, on constate que beaucoup d'entreprises restent frileuses à l'idée de mettre en œuvre des groupes de travail jugés parfois inutiles et donc non rentables... pourtant, quelle erreur et quel dommage de se priver de cette dynamique !

Sous réserve de respecter quelques règles et en particulier de former les animateurs (qui disposent d'outils, de méthodes pour aider le groupe à faire produire efficacement), le retour sur investissement est réel.

Résoudre un problème en groupe

Résoudre efficacement un problème est facile quand on adopte une méthode de travail qui servira de fil conducteur au groupe. Les étapes clefs à parcourir sont regroupées en trois phases : une phase d'observation, une phase de compréhension et une phase d'action.

Ces trois phases permettent d'agir de manière responsable, sans précipitation, en disposant de tous les éléments factuels pour prendre les décisions (fig. 8.9).



Figure 8.9

L'être humain a parfois tendance à passer de la formulation du problème à la proposition de la solution. La méthode de résolution de problème aide à freiner cette ardeur en parcourant chacune des étapes sereinement.

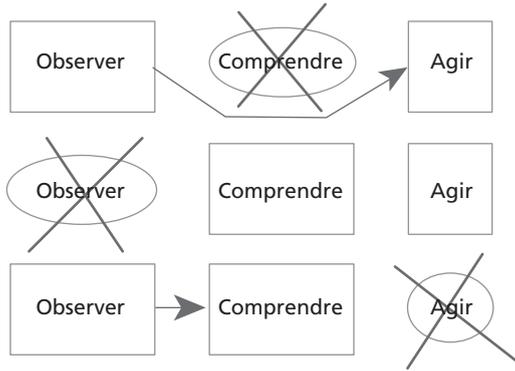
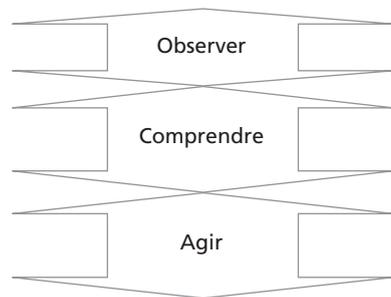


Figure 8.10

Les phases de la méthode sont donc réparties pour permettre aux groupes de prendre le temps de recueillir des données, d'analyser pour comprendre et prendre les décisions qui assureront la disparition définitive du problème.

Résoudre un problème : huit étapes pour trois phases clés

1. Clarifier le problème
2. Rechercher les causes
3. Remonter à la cause source
4. Rechercher des solutions
5. Choisir la meilleure solution
6. Mettre en œuvre la solution
7. Vérifier l'efficacité
8. Élargir l'étude



Phase 1 : observer

La clarification du problème consiste à l'analyser, à recueillir toutes les informations nécessaires pour pouvoir ensuite en trouver la cause. On utilise très souvent le QQQQCCP (qui ? quoi ? où ? quand ? comment ? combien ? pour quoi ?) pour être sûr de bien

prendre en compte tous les aspects du problème. Il s'agit donc de répondre aux questions suivantes :

- qui est concerné par le problème ? qui l'a détecté ?
- quoi : quel est le problème exactement ? comment le formuler le plus précisément, le plus factuellement possible ?
- où cela se passe-t-il ?
- quand est-il survenu pour la première fois ? quand est-il survenu à nouveau ?
- combien de fois ? sur combien de produits ? (toutes les informations quantitatives)
- comment (toutes les informations concernant les façons de faire) ?
- pour quoi : on définit ici l'objectif que l'on se fixe.

Prenons un exemple

Un groupe désire travailler sur des réclamations concernant les problèmes de facture. L'animateur pose alors les questions du QQQCCP et note les réponses associées.

(Parfois et même souvent on ne dispose pas toute de suite de toutes les réponses, il faut alors prévoir une intersession qui permettra le recueil des données).

Questions	Réponses obtenues
Qui réclame ?	Les gros clients : chiffre d'affaires > 10 000 euros.
Quel est réellement le problème de facturation ?	Pour la plupart des erreurs sur les remises accordées.
Où cela est-il détecté ?	Chez le client.
Depuis quand ?	Pas de données précises (GH s'en charge pour dans quinze jours).
Combien de réclamations ?	Sur six mois : vingt-quatre réclamations soit 0,4 % des prestations.
Comment est organisée la facturation ?	Le process est décrit dans une procédure.
Pour quoi ? quel est notre objectif ?	Descendre à moins de cinq réclamations par mois dans les six prochains mois et zéro chez nos clients VIP.

Pour visualiser les données, un diagramme de Pareto peut être utilisé. Il s'agit d'un histogramme représentant par ordre décroissant les types de réclamations en pourcentage. Le diagramme peut être utilisé dans d'autres cas, à chaque fois que l'on veut observer les différentes composantes pouvant agir sur une situation donnée.

La loi de Pareto est une loi universelle établie à partir de nombreuses observations réalisée par son auteur : elle établit que 80 % d'un phénomène est expliqué par 20 % de ses facteurs :

- 80 % d'un chiffre d'affaires est réalisé par 20 % des clients ;
- 80 % des problèmes sont dus à 20 % des causes ;
- 80 % des réclamations sont occasionnées par 20 % des produits ou 20 % des causes.

Dans l'exemple, le groupe construit le Pareto et constate que deux types de réclamations (sur les dix listées) causent 80 % des réclamations. Il décide donc de se consacrer aux deux premières causes : erreur de prix dans les promotions et hors promotions (fig. 8.11).

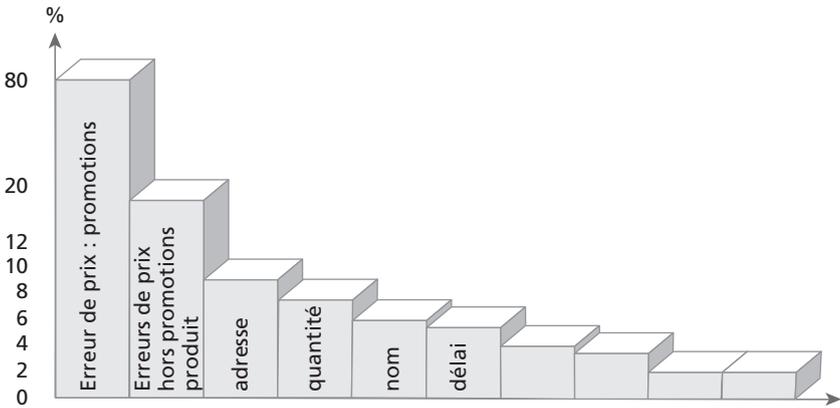


Figure 8.11. Causes des réclamations facturation

Le groupe peut alors reformuler le problème : ici, nous désirons supprimer en priorité les erreurs de facturation qui représentent 80 % des réclamations.

Phase 2 : comprendre

Pour cette séquence, il s'agit de trouver la ou les causes du problème et trouver la ou les solutions qui permettront de supprimer définitivement la cause, donc le problème.

Rechercher les causes

Le groupe s'interroge : « Pourquoi ces erreurs de prix sur les factures ? » Il peut procéder en deux temps :

- lister toutes les idées possibles en utilisant la méthode du remue-méninges : chacun donne ses idées, sans argumenter, sans critiquer les idées qui ne sont pas les siennes, mais au contraire en rebondissant sur les idées des autres participants. L'animateur note tout ;
- classer ces idées en cinq familles qui sont traditionnellement constituées par les grands types de causes possibles de non-conformité. Les cinq familles ont toutes un nom commençant par M : main-d'œuvre, milieu, matières premières, méthode, moyens/machines, d'où le nom du graphique proposé par son promoteur, le docteur Ishikawa : « le diagramme des 5 M ».

Éventuellement si l'on dispose de données factuelles pour le faire, on pourra éliminer les causes « utopiques » avant de les reporter sur le diagramme des 5 M (fig. 8.12).

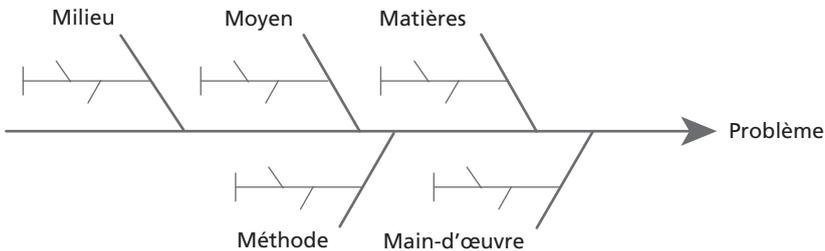


Figure 8.12

Le diagramme de la figure 8.11 ne donne pas immédiatement la solution du problème mais permet de clarifier les résultats du travail du groupe et de représenter les résultats de la recherche des causes possibles (voir la figure 8.13 pour notre exemple).

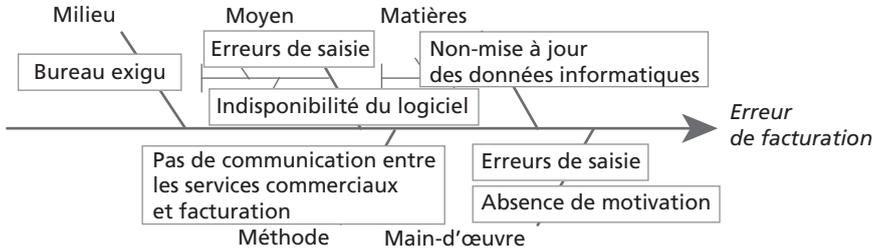


Figure 8.13

Muni de ce diagramme, le groupe sélectionne deux à trois causes possibles (par vote par exemple) et les teste pour vérifier qu'elles sont ou non à l'origine du problème. Ainsi les causes possibles auront été réduites aux causes probables pour ne garder finalement que les causes réelles puis les causes racines (fig. 8.14).

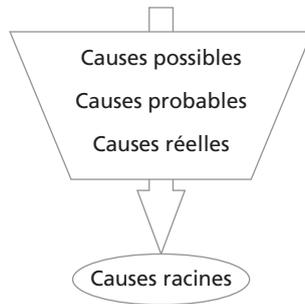


Figure 8.14

Rechercher les causes à l'origine

Un problème est dû à une cause. Agir sur cette cause ne supprime le problème que si cette cause est réellement à l'origine du problème, celle que nous appellerons la « cause racine ».

Ainsi, si nous imaginons une machine déréglée qui occasionne des produits défectueux, le seul réglage de la machine (action corrective : AC) évitera-t-il réellement la réapparition du problème si l'on ne se pose pas la question du « pourquoi la machine s'est elle déréglée ? » ?

Et si l'on découvre que l'opérateur n'était pas assez formé, il reste à se poser la question : « Pourquoi un opérateur insuffisamment formé a-t-il été mis à ce poste ? » L'absence de procédure d'intégration remettra peut-être en cause ensuite le processus global de gestion des ressources humaines...

C'est la logique des cinq pourquoi. En réalité, on s'arrête quand la cause racine est trouvée (fig. 8.15).

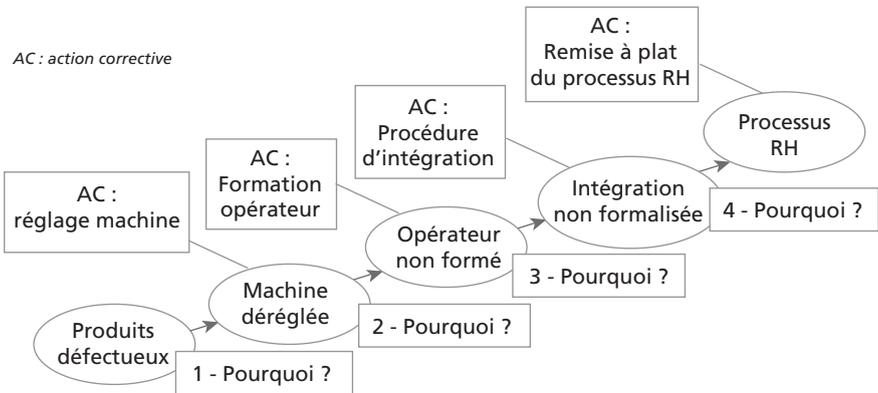


Figure 8.15

Ainsi pour notre exemple de problème de facturation nous avons vérifié que la cause des dysfonctionnements est une non-mise à jour en temps réel des données informatiques, Plutôt que de se contenter de mettre à jour le fichier informatique, l'animateur va maintenant demander au groupe de réfléchir aux paramètres qui conduisent la non-mise à jour automatique des données informatiques (pourquoi ces données ne sont pas à jour ?...).

Trouver des solutions

Les solutions proposées doivent permettre de supprimer définitivement la ou les causes du problème telles qu'elles ont été identifiées précédemment.

Trouver des solutions est un exercice où chaque membre du groupe est libre de s'exprimer en toute liberté et en toute confiance et a comme challenge de trouver au minimum deux, trois solutions pos-

sibles. Ce mode de management du groupe évite de tomber dans les solutions cliché toutes faites

Phase 3 : agir

Choisir la meilleure solution

Le groupe peut utiliser, pour prendre la bonne décision et choisir entre plusieurs solutions proposées, un vote ou une *matrice de décision* qui aide à effectuer un choix factuel.

La grille du tableau 8.8 montre comment, parmi trois solutions, on choisit la solution idéale, c'est-à-dire celle qui répond obligatoirement aux trois critères ou impératifs déterminés ; ici il s'agit de la solution 3.

Tableau 8.8

		solutions		
		1	2	3
Impératifs	Prix < 15 000 euros	oui	oui	oui
	Délai < 3 mois	non	oui	oui
	Aucun impact négatif sur la qualité	non	non	oui

Plutôt que des oui/non, on peut aussi noter et évaluer chaque solution proposée avec une note de 1 à 5 (5 correspond à une solution qui répond parfaitement aux critères définis). Il est possible d'attribuer en plus un coefficient si cela permet au groupe d'avancer et de décider plus facilement (tableau 8.9).

Tableau 8.9

		solutions		
		1	2	3
Critères	Prix coef 3	3 (9)	4 (12)	5 (15)
	Délai coef 2	1 (2)	4 (8)	4 (8)
	Impact Q coef 3	1 (3)	1 (3)	5 (15)
	Total des points	14	21	38

Ici aussi on choisit la solution 3 qui a la note la plus élevée. Enfin la matrice d'efficacité, simple à utiliser, permet de positionner les solutions proposées sur un graphique selon deux critères seulement : l'efficacité et les coûts. Bien sûr, la solution retenue sera celle qui coûte le moins cher pour la meilleure efficacité (fig. 8.16).

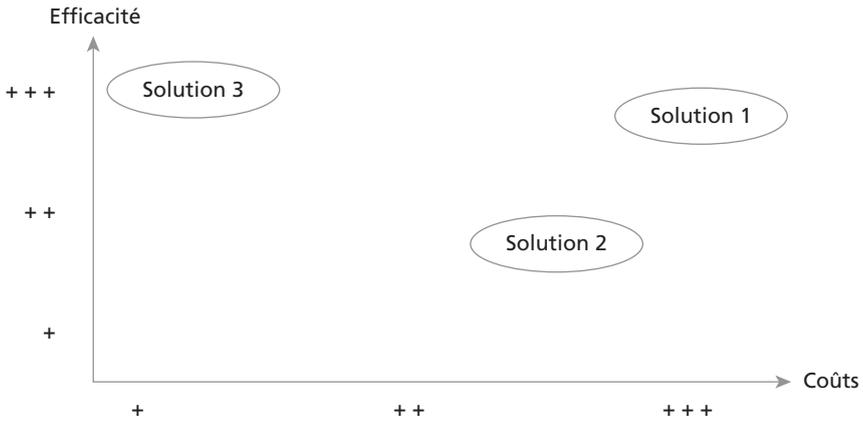


Figure 8.16

Ici la solution 3 représente le meilleur rapport efficacité/coûts.

Il est parfois possible d'envisager des *calculs de retour sur investissement* pour mesurer si oui ou non la solution est suffisamment rentable sous un angle purement financier.

Mettre en œuvre la solution choisie

Le plan d'action va être utilisé pour planifier les actions (quoi, qui, quand, comment) à entreprendre et pour faire le suivi du degré d'avancement des actions.

Comment l'utiliser ? :

- décrire les actions à réaliser ;
- nommer un seul responsable pour chaque action et décider d'un délai en accord avec le responsable ;
- noter la date prévue de réalisation (début et fin) ;
- indiquer en trois mots les moyens utilisés pour réaliser l'action.

Vérifier l'efficacité de la solution

La mesure de l'efficacité se fait à chaud (une fois la solution mise en œuvre, pour évaluer si le problème a disparu) et à froid (après plusieurs mois pour constater ou non si le problème n'est pas réapparu).

Mesurer l'efficacité d'une solution, c'est s'assurer que l'objectif défini dans l'étape « Comprendre le problème », le P du QQQQCCP, est atteint.

Élargir l'étude

Élargir l'étude, c'est se poser deux questions complémentaires :

- les actions entreprises doivent-elles être étendues à d'autres secteurs en termes de prévention ?
- la solution mise en œuvre doit-elle être formalisée et transcrite sous forme de procédure ?

Enregistrer les résultats du groupe

Il est important de pouvoir enregistrer, au fur et à mesure et bien sûr à la clôture du travail du groupe, les résultats de l'analyse.

Cet enregistrement permet de s'assurer que toutes les étapes de la méthode ont été franchies et de noter les résultats obtenus à chaque phase. Il donne aussi la garantie qu'avant clôture, les actions de vérification ont été réellement effectuées.

Nous vous proposons page 000 un exemple de fiche d'amélioration qui est un document de synthèse de l'étude. À cette fiche seront annexés les compléments indispensables (graphiques, 5M, matrice de décision...).

En synthèse

Le manager de la qualité, équipé de ces six outils, dispose des moyens pour améliorer en permanence la satisfaction de ses clients. Il est en mesure d'engager l'entreprise dans une logique d'écoute, de mesure, et de progrès continu. Il se positionne ainsi en promoteur privilégié de la mise en œuvre du cercle vertueux du PDCA : *Plan, Do, Check, Act*.

Fiche d'amélioration

Anomalies constatée :

Date : *Émetteur :* *Secteur :*

Répétitif Oui Non

Constat (QQOCCP)

P (objectif visé)

Destinataire (pilote) :

Causes identifiées/validées :

Cause racine

Solution décidée

Validation le Date de mise en œuvre :

Responsable de l'action :

Mise en place prévue pour le :

Réalisée le :

Validation à chaud : **à froid :**

(voir indicateurs ci-joints)

Date : Visa :

Commentaires :

Déclenchement action préventive ? Oui non

Modification documentaire ? Oui non

BONUS

DOUZE FICHES PRATIQUES DE CONSEILS

1. Des principes de base.
2. Réussir avec son comité de direction.
3. Établir une stratégie clients.
4. Montrer aux clients qu'ils sont importants pour vous.
5. Face au client être professionnel.
6. Utilisation des outils clefs.
7. Conseils pour faire accepter le changement
8. Conseils pour réussir avec les managers.
9. Conseils pour prendre une bonne décision.
10. Conseils pour gérer les conflits avec des managers.
11. Conseils pour réussir une réunion.
12. Quelques conseils bonus.

Fiche 1 Des principes de base

- Travailler pour et avec ses clients.
- Travailler pour et avec les collaborateurs.
- Travailler pour et avec le comité de direction.
- Travailler pour et avec les managers.
- Se positionner en ressource et non en donneur de leçon.
- Commencer petit et réussir pour être crédible.
- Communiquer régulièrement : les enjeux, les objectifs, les plans d'action en cours, les résultats (réussites et échecs).
- Oser les challenges.
- Faire de la BSC (*Balanced ScoreCard*) votre socle d'action.

Fiche 2 Réussir avec son comité de direction

- Parler le langage de la direction, celui de la stratégie et de la finance.
- Raisonner création de valeur pour le client et l'entreprise.
- Jouer le coordinateur.
- Accepter que le marketing et les commerciaux soient deux entrées d'écoute client.
- Accepter que l'équilibre finance-satisfaction client soit au cœur du projet.

Fiche 3

Établir une stratégie client

- Segmenter les clients : ils n'ont pas tous la même valeur financière pour l'entreprise et les mêmes besoins, mais ne pas segmenter le regard : ils ont la même valeur humaine.
- Définir le niveau qualité/prix en étudiant la concurrence.
- Déterminer la politique de fidélisation.
- Interviewer les nouveaux clients (pourquoi ont-ils contacté l'entreprise ?) et les clients perdus (pourquoi quittent-ils l'entreprise ?).
- Traiter toutes les réclamations clients avec professionnalisme et avec plaisir.
- Utiliser les clients mystères pour savoir comment sont traités les clients dans l'entreprise.
- Créer des focus-groupes pour enrichir l'écoute client.
- Réaliser des enquêtes de satisfaction avec la réelle envie de se remettre en cause.
- Afficher, communiquer le diagramme des attentes au sein de l'entreprise en y associant pour chaque attente la perception du client.
- Déployer l'idée qu'il ne sert à rien de conquérir de nouveaux clients si l'on ne fidélise pas les clients acquis.
- Communiquer au client ce que l'entreprise fait pour lui.
- Inventer de nouveaux mots pour parler des clients (« les amoureux de la marque », « les inconditionnels de nos produits », « nos éternels insatisfaits »... à vous !).

Fiche 4

Montrer aux clients qu'ils sont importants pour vous

- Former toutes les personnes en *front office* à la relation client.
- Établir des standards de service pour l'accueil téléphonique.
- Soigner les messages des répondeurs téléphoniques et le site web ; y apporter la même convivialité et les mêmes sourires.
- S'assurer qu'aucun appel clients ne sera perdu : déterminer les circuits des appels en cas de saturation des postes.
- Associer un interlocuteur unique aux clients (celui dont les coordonnées sont sur les courriers).
- Repenser l'accueil, le standard.
- Ne pas attendre que le client contacte l'entreprise pour demander un renseignement, il faut anticiper !
- Protéger le client de la non-qualité de l'entreprise.
- Donner aux collaborateurs toutes les infos dont ils ont besoin pour bien servir le client.
- Mesurer sans relâche la qualité réalisée.
- Faire du temps d'attente (physique ou téléphonique) un moment valorisant pour l'entreprise.
- Si la rapidité de prise en charge est une priorité pour les clients, en faire en interne une obsession.
- Parler le langage du client pas celui de l'entreprise.
- Oser dire aux clients : « Nous sommes ravis de travailler avec vous. »

Fiche 5 Face au client : être professionnel

- Personnaliser la relation avec les clients : « Bonjour M. Dupont ».
- Reformuler sa demande : « En fait vous voulez être livré avant mardi 9 heures c'est cela M. Dupont ? »
- S'assurer que l'on a répondu au client : « Si nous vous livrons lundi à 18 heures cela vous convient-il ? »
- Vérifier que l'on a répondu aux attentes du client : « Avez-vous une autre demande M. Dupont ? »
- Être cordial : « Bonne journée à vous ».
- Chercher à faciliter la vie du client pas à la compliquer !
- Anticiper ! anticiper !
- En face à face, accrocher le client du regard.
- Viser l'efficacité.
- Assurer toujours que les promesses faites au client sont relayées sur le terrain (communication, information du personnel en *front office*).

Fiche 6 Utilisation des outils clefs

- Imaginer le pire avec les scénarios catastrophe (AMDEC) et y faire face en anticipant.
- Rédiger et partager les bonnes pratiques.
- Faire de chaque incident une occasion de progresser (résolution de problème).
- Se fixer des objectifs mesurables (PDCA).
- Formaliser comment atteindre ces objectifs (plan d'action).
- Mesurer l'état d'avancement et les résultats (tableau de bord).
- Partir du client : de ses attentes, boucler avec les enquêtes de satisfaction pour mesurer sa satisfaction et se remettre en cause.

Fiche 7 Conseils pour faire accepter le changement

- Anticiper les réactions possibles des personnes confrontées aux changements.
- Rendre légitime le changement en l'expliquant (pourquoi ? quelles raisons internes et externes poussent à changer ?).
- Expliquer ce qui doit changer en exprimant les avantages attendus et les difficultés possibles.
- Donner du temps aux acteurs.
- Écouter les ressentis, les peurs et en tenir compte. Rassurer.
- Inviter les acteurs à participer plutôt que leur imposer une façon de faire.
- Effectuer des bilans réguliers.
- Prévoir, planifier des points de rencontre où un point sera fait de l'avancement.
- Valoriser les premières réussites.

Fiche 8 Conseils pour réussir avec les managers

- Expliquer clairement les résultats attendus en les intégrant dans le projet global de l'entreprise (le quoi).
- Déléguer le comment et laisser l'initiative aux managers.
- Leur proposer de l'aide si besoin et notamment leur proposer des modèles, des outils.
- Prévoir des points réguliers.
- Leur laisser présenter leur résultat à la direction.
- Ne pas se focaliser sur les détails qui ne vont pas.
- En cas d'écart entre les résultats obtenus et les résultats attendus, ne pas rechercher de coupable mais les raisons de l'échec pour y apporter une solution.
- Être ferme sur les délais.

Fiche 9 Conseils pour prendre une bonne décision

- S'assurer que cette décision est de mon ressort.
- Se laisser du temps pour prendre du recul.
- Raisonner le client.
- Prendre en compte les contraintes de toutes les parties.
- Ne pas hésiter à demander de l'aide.
- Vérifier que l'entreprise a les moyens de mettre en application la décision.
- S'assurer aussi qu'elle est cohérente avec les discours précédents.
- Prendre conscience des risques associés et valider que je suis prêt à les accepter.
- Demander de l'aide si besoin.
- Décider de s'entourer de personnes qui aideront à prendre la décision de manière collective (vote).
- Ne pas attendre l'urgence pour prendre la décision.

Fiche 10

Conseils pour gérer les conflits avec des managers

- Accepter les conflits ; ils font partie de la vie d'une entreprise.
- Décider de le gérer au plus tôt et ne pas hésiter pas à clarifier des conflits latents.
- Déterminer sur quoi porte le conflit : le fond, la forme ? et le valider auprès de son interlocuteur.
- Prendre en compte l'avis de l'autre.
- Traiter le conflit en face à face de manière méthodique.
- Présenter l'objet du conflit.
- Exprimer mon sentiment sans agressivité en expliquant les conséquences de ce conflit.
- Proposer des solutions et inciter son interlocuteur à en proposer.
- Formaliser les points d'accords trouvés.
- Conclure positivement.
- Faire le point régulièrement.
- Être toujours le premier à prendre l'initiative pour désamorcer un conflit.

Fiche 11 Conseils pour réussir une réunion

- La préparer avant : clarifier l'objectif, le timing, le déroulement.
- Démarrer en présentant l'objectif et en le resituant dans la démarche de l'entreprise.
- Inscrire le programme sur un tableau avec les horaires et le déroulé.
- Regarder tout le monde.
- Solliciter l'avis des participants si besoin.
- Parler à haute voix en me redressant.
- Adapter son vocabulaire aux participants.
- Valider les points clés.
- Repérer les réactions non verbales et les solliciter.
- Répondre aux objections sans agressivité ni soumission.
- Rester ferme sur l'essentiel.
- Positiver son discours (traduire les résultats en bénéfiques).
- Aller à l'essentiel : qui est concerné ? quel objectif visé ? pourquoi ? comment ? quand ?
- Alerter sur les points clefs.
- Confirmer les décisions prises par un mail.
- Apprendre à influencer sans manipuler.
- Valoriser les résultats et analyser positivement les échecs.
- Donne son avis sans agressivité ni passivité : « Voilà comment je vois les choses. »

Fiche 12 Quelques conseils bonus

- Être attentif aux impératifs de ses collègues.
- Être ponctuel aux réunions.
- Répondre aux questions, aux sollicitations rapidement.
- Savoir prendre en compte les critiques positives.
- Utiliser les tableaux d'affichage.
- Tenir à jour mon agenda.
- Fixer au service qualité des objectifs de progrès.
- Savoir reconnaître les efforts au-delà des résultats.
- Positiver toujours.
- S'imposer quand c'est important.
- Alerter en cas de nécessité.
- Plutôt que de râler parce que l'on n'a pas les bonnes infos, aller les chercher.
- Préciser les délais de réponse souhaités.
- Savoir remettre en cause mes façons de travailler.
- Être attentif aux idées des autres.
- Confirmer tout de suite les décisions prises.
- Utiliser un système de classement qui permette de retrouver facilement un dossier une information.
- Savoir gérer les priorités.
- Être disponible et joignable facilement, répondre aux mails dans les 48 heures.
- Rester patient.
- Se former régulièrement à de nouveaux outils.
- Affronter les problèmes et assumer ses erreurs.
- Ne pas raisonner problèmes mais solutions possibles.
- Faire des rapports concis et clairs.
- Ne pas porter de jugement de valeur sur les autres.

- Faire preuve de sympathie, aider volontiers les autres s'ils en ont besoin.
- Expliquer ses choix.
- Ne pas dire : « Je n'ai pas le temps. »
- Savoir dire non si besoin.
- Partager l'information.
- Se réserver des temps de détente.
- Respecter tous les points de vue.
- Respecter les heures de rendez-vous et les réunions.
- Savoir s'effacer.

CONCLUSION

Pour conclure cet ouvrage, nous souhaitons partager avec vous deux citations :

« Le bon combat est celui qui est engagé au nom de nos rêves. »

Paolo Coelho

« Le bon général est celui qui a gagné la bataille avant de l'engager. »

Sun Tzu

Pourquoi les avons-nous choisis ?

Occuper la fonction qualité peut être vécue par les managers qualité comme un combat passionnant et, simultanément, épuisant. Il prend son sens pour l'ensemble des collaborateurs lorsqu'il s'inscrit dans le projet global de l'entreprise. Dans ce contexte, la démarche qualité peut commencer à faire rêver le comité de direction et l'ensemble du corps social.

Rester en permanence convaincu de la valeur ajoutée de la démarche qualité demeure le meilleur moyen pour réussir à la porter vers l'avant. La confiance dans le lendemain et dans le triomphe des initiatives de progrès est le moteur que doit posséder un responsable qualité.

Terminons par ce proverbe africain :

« Au chef, il faut des hommes, aux hommes, il faut un chef. »

Nous le dédions à tous les managers de la qualité qui, au quotidien, pilotent, animent, donnent du sens, s'investissent, s'interrogent, sont parfois découragés, souvent enthousiastes.

« Vous êtes le chef de la Qualité, et des hommes qui la font. »

BIBLIOGRAPHIE

AVEROUS B., *Mesurer et manager la qualité de service. La méthode CYQ*, Paris, INSEP, 2004.

Faivre J.-Ph., *Concevoir et réaliser une enquête de satisfaction clients*, Paris, AFNOR, 2001.

Faugeras S., *Enquête de satisfaction dans le secteur social*, Paris, Séli Arslan, 2007.

Gillet-Goinard F., Seno B., *La boîte à outils du responsable qualité*, Éditions Dunod, 2009.

Hermel L., *La Gestion des réclamations clients*, Paris, AFNOR, 2002.

Hermel L., *Mesurer la satisfaction des clients*, Paris, AFNOR, 2001.

Millot S., *Enquête de satisfaction*, Paris, AFNOR, 2001.

Noyé D., *Conception à l'écoute du marché*, Paris, INSEP, 1995.

Oudart A., *Les Chargés de relation clientèle face à la lettre de réclamation*, Septentrion-Aoudart, 2001.

Testa J.-P., Selles M., *Animer, diriger une équipe*, ESF éditeur, 2006.

Vincent C., Diridollou B., *Le client au cœur de l'organisation*, Éditions d'Organisation, 2001.

LES MOTS CLEFS

A

AMDEC, 60–61, 99, 105, 172
Apprentissage, 16–20, 25, 55, 62, 91
Attitude client, 111
Autodiagnostic, 119–120, 122–123,
125, 145, 147

C

Client, 11, 15–20, 22–29, 31–33, 35–
43, 45–46, 49–50, 52–56, 58, 61–
63, 65–67, 69, 71–77, 79, 81–97,
99–116, 119–126, 129–137, 139–
145, 147–151, 157–158, 164, 167–
173
Contrôle, 41, 43, 50, 53, 58–59, 61,
90–91, 122, 129, 136, 146, 150–
154

E

Écoute client, 168–169
Enquête client, 53, 89, 93, 96, 129,
131–132, 136–139, 143, 147, 169,
172

I

ISO 9001 V2008, 26, 43, 49, 52, 54–
55, 57, 64, 68

M

Management, 20–21, 34, 36–37, 44–
45, 50, 54–56, 63, 65, 69–70, 72,
110, 162

Marketing interne, 69, 77
Motivation, 20, 30, 36, 52, 54, 141,
148, 155

P

Parcours client, 102–104, 137
PDCA, 26, 28, 129, 146–147, 164,
172
Plan d'action, 27, 34–35, 60, 65, 74,
119, 122, 129, 146–149, 163, 172
Processus, 16, 33, 50, 55–56, 58, 62–
63, 68, 76, 119, 122, 135, 142–
143, 145–146, 151–153, 161
Progrès, 20–21, 23, 25–28, 33, 38, 42,
45–46, 49, 51, 56, 77, 94, 121–
122, 127, 132, 136, 139, 147, 164,
176, 179

R

Réclamations clients, 32, 35, 42–43,
45, 52, 73, 75, 83–84, 93, 97, 101,
114, 116, 121, 123–125, 129–130,
140–149, 157–158, 169
Résolution du problème, 35, 40,
129, 144, 146, 154, 156, 172

S

Satisfaction client, 33, 39, 62, 65, 74,
100, 102, 129, 136, 148, 168
Standards de service, 101, 103, 108,
110, 112–113, 170
Stratégie qualité, 49, 66–68

Composé par Nathalie Bernick

N° d'éditeur : XXXX

Dépôt légal : janvier 2009

Imprimé en France