

LE CLIENT AU COEUR

Guide de l'animateur

© *Formavision / Fenman*

87-89 rue des Rosiers, 92500 Rueil Malmaison, France
Tel: 33-01 47 08 12 12 Fax: 33-01 47 08 01 58
email: Formavision@easynet.fr
<http://www.formavision.com>



UNE APPROCHE VRAIMENT EFFICACE DE LA FORMATION

FORMAVISION SARL constituée en 1977, est une société française, pionnière dans la vidéocommunication.

Elle a été créée par des professionnels de la formation continue pour distribuer des films de formation, qui dès l'origine ont su allier le professionnalisme et l'impact pédagogique maximal à partir d'une idée simple : "un vidéofilm de formation n'a nullement besoin d'être ennuyeux pour être efficace".

Aujourd'hui, **Formavision** dispose d'un vidéo-catalogue de 100 films de formation en français, et d'un catalogue de 180 films de formation en anglais. Ces films sont distribués dans 32 pays et utilisés par 100.000 sociétés. Chacun, de ces films utilisent des techniques variées pour transmettre un large éventail de messages de formation à des auditeurs différents.

Quant à la démarche commerciale de **Formavision**, elle tient au respect de ces 3 points :

1. distribuer les meilleures vidéocassettes disponibles dans le domaine de la formation.
2. fournir des vidéocassettes d'excellente qualité, toujours accompagnées de documents qui faciliteront leur exploitation.
3. faciliter l'utilisation et le choix des formateurs et animateurs par des présentations et des journées régulièrement organisées dans toute la France et les pays voisins.



**European Training
Media Association**

Table des matières

Introduction	4
Comment utiliser cette méthode	5
Chapitre 1	
Qu'est-ce qu'une bonne qualité de service	7
Chapitre 2	
Pourquoi est-elle importante	13
Chapitre 3	
Le rôle du manager	19
Chapitre 4	
Le management et la qualité de service	33
Transparents/Etudes de Cas	39

Introduction

Cette méthode de formation n'est pas comme les autres. Elle traite les divers aspects de la gestion de la qualité de service. Non pas l'aspect stratégique, capital, mais plutôt les problèmes quotidiens auxquels sont confrontés les chefs de rayon et les managers qui sont en relation avec la clientèle.

De bonnes sources d'information existent déjà, qui aident le personnel en première ligne à améliorer son contact avec la clientèle. Le problème, c'est que leur effet est limité. La raison en est qu'une bonne qualité de service découle en premier lieu d'un bon management, et non pas de la formation du personnel en première ligne.

Si les managers savent comment obtenir une bonne qualité de service, les résultats suivront. S'ils ne le savent pas, le nombre d'heures de formation du personnel en contact direct avec la clientèle ne changera pas grand chose.

Comment utiliser cette méthode

La flexibilité est le maître mot de cette méthode. Nous partons du principe que vous possédez les compétences d'un formateur, et que vous avez vos propres idées quant à l'élaboration d'un stage.

Notre but est de vous offrir un support que vous pourrez utiliser à votre guise.

Cependant, si vous n'êtes pas un formateur, vous remarquerez que cette méthode possède une structure propre, qui vous permettra d'élaborer un stage d'environ une journée, en vous contentant de suivre la méthode pas à pas.

L'ENREGISTREMENT VIDEO

La cassette vidéo propose une excellente vue d'ensemble du sujet. Vous pouvez l'utiliser comme un apport extérieur lors d'une autre formation ou en guise d'introduction à une formation qui suivrait la présente méthode.

LE SUPPORT ECRIT

Le support écrit peut être utilisé avec la cassette vidéo ou tout seul. Il se compose de quatre chapitres. Chaque chapitre propose de la documentation et des exercices facultatifs. Vous pouvez choisir de baser votre conférence sur la documentation ou de n'utiliser que les exercices, conjointement avec votre propre matériel.

Les quatre chapitres sont les suivants :

Qu'est-ce qu'une bonne qualité de service ?

Pourquoi est-elle importante ?

Le rôle du manager

Le management et la qualité de service.

SUGGESTION DE PLAN

Nous vous présentons maintenant une suggestion d'utilisation de cette méthode. Vous choisirez peut-être une autre approche.

Comment utiliser cette méthode

- ✍ Projetez la cassette vidéo dans sa totalité.
- ✍ Suivez chaque chapitre pas à pas, en faisant une brève présentation orale basée sur les informations contenues dans le chapitre.
- ✍ Lorsque les exercices facultatifs se présentent, faites-les avec vos stagiaires.
- ✍ A la fin de la session, projetez la cassette vidéo à nouveau.

En suivant cette suggestion de plan de travail, le stage prendra facilement une journée.

Chapitre 1

QU'EST-CE QU'UNE BONNE QUALITE DE SERVICE ?

Qu'est-ce qu'une bonne qualité de service ?

La qualité du service est une notion qui n'existe que dans la tête du client. Si le client n'est pas satisfait du service qu'il a reçu, cela signifie que ce service était mauvais.

C'est en vérité la chose la plus importante en ce qui concerne la qualité de service. Votre avis en tant que fournisseur de ce service ne compte pas. Peu importe les efforts que vous avez fournis, ou toutes les choses que vous avez pu faire. Le seul jugement qui ait de l'importance, c'est celui du client.

La seconde chose véritablement importante, c'est qu'une bonne qualité de service doit être une vraie surprise. Si le client obtient ce qu'il attendait, il ne sera pas impressionné. Après tout, c'est ce qu'il comptait recevoir. Evidemment, il le sera encore moins si on lui offre une prestation moins bonne que celle qu'il attendait.

Aussi, pour impressionner le client, il vous faut lui offrir plus que ce qu'il n'attend. Cela veut dire deux choses : premièrement, que l'amélioration de la qualité de service doit être un effort continu, parce que le client va s'habituer à un niveau de service donné et n'en sera plus impressionné ; deuxièmement, cela signifie que vous devez bien connaître votre client, et savoir quelles sont ses attentes.

La qualité de service se penche sur les détails. L'idée, c'est de prendre soin de toutes ces petites choses qui composent l'image globale. Bien souvent, des entreprises concurrentes vont proposer des produits et des services très proches. C'est le détail qui fera la différence. Prenons l'exemple du magasin de matériel photo sur la cassette vidéo, qui propose exactement les mêmes produits que ces concurrents. Les détails qui feront la différence se trouveront dans les services proposés : la livraison rapide, l'album, les piles ou autres.

Chapitre 1

Transparent n°1

Exercice facultatif n°1

Il s'agit d'un exercice de débat par petits groupes afin d'entamer une réflexion sur la notion de qualité de service.

Notez sur un tableau (ou utilisez le transparent n°1) les points suivants :

- ✍ Une bonne qualité de service, c'est l'idée que le client s'en fait.
- ✍ Une bonne qualité de service tient compte du détail.
- ✍ Une bonne qualité de service dépasse l'attente du client.

Divisez l'assemblée en petits groupes de quatre ou cinq personnes. Demandez-leur de débattre sur ces trois points, et de voir s'ils peuvent les classer par ordre d'importance. Laissez-leur cinq minutes pour débattre.

Demandez à chaque groupe si un consensus s'est établi en ce qui concerne le classement. Selon nous, les trois points sont d'égale importance. Cependant, si des personnes ne comprennent pas que la qualité de service, c'est l'idée que s'en fait le client, ce ne sera que pur hasard si elles parviennent à l'offrir au client.

S'il n'y a pas de consensus, ce n'est vraiment pas grave. Le but de cet exercice est d'amener les gens à bien examiner les points énoncés, avec l'espoir qu'ils fassent remarquer aux autres la valeur de chaque point. Attention cependant si tout le monde s'accorde à dire que l'un des points en particulier est moins important que les autres. Notez-le et ne manquez aucune occasion de faire remarquer l'importance de ce problème tout au long du stage.

Chapitre 1

Exercice facultatif n°2

Il s'agit d'un exercice de débat pour amener les gens à s'interroger sur les éléments qui composent la qualité de service.

Divisez l'assemblée en petits groupes de trois à quatre personnes.

Demandez-leur de discuter entre eux des expériences de bonne qualité de service qu'ils ont pu rencontrer.

Laissez-leur une dizaine de minutes.

Demandez aux membres de chaque groupe dans quelle mesure l'exemple qu'ils ont choisi à dépassé leurs attentes. Puis demandez-leur d'examiner en quoi cet exemple illustre l'importance du détail.

Chapitre 1

Transparent n°2

Exercice facultatif n°3

C'est un exercice plus long, d'une durée de deux heures ou plus, dont le but est d'aider les gens à appréhender leur organisme du point de vue du client.

Demandez à l'ensemble des personnes présentes d'envisager le problème suivant : il leur faut faire réviser leur voiture. Vous suggérerez les étapes du processus, en les écrivant au tableau ou en utilisant le transparent n°2 pour donner quelques exemples.

Demandez à la ronde si quelqu'un souhaite ajouter une nouvelle étape.

Formez à nouveau des petits groupes et demandez-leur d'examiner chaque étape une à une. Demandez-leur d'apporter à chaque étape toutes les améliorations qui leur feraient plaisir (la diminution de la facture mise à part).

Certaines étapes peuvent paraître déroutantes, mais une fois la machine enclenchée, il est surprenant de voir ce que les gens peuvent imaginer.

Prenez, par exemple, la première étape - décider de faire réviser sa voiture. Si on néglige le fait que certaines voitures (les BMWs par exemple) vous préviennent lorsqu'il est temps de faire une révision, il existe plusieurs façon pour le garage de vous aider à vous en souvenir. Le garagiste pourrait apposer un autocollant sur le pare-brise, vous envoyer une lettre de rappel ou vous téléphoner. Certains garages le font, et c'est une bonne chose. Voyez si votre auditoire peut proposer de nouvelles suggestions.

Chapitre 1

Le débat sur toutes les étapes peut durer une heure, voire plus.

Le but recherché est d'ouvrir les yeux aux participants sur ce que peut faire un organisme pour améliorer la qualité de service, et d'insister sur l'importance à attacher aux détails, et de dépasser les attentes du client.

Former des petits groupes, pour changer, et demandez-leur d'établir la liste des étapes que franchissent leurs clients lorsqu'ils s'adressent à eux.

Laissez-leur une quinzaine de minutes. Puis réunissez tous les groupes et demandez-leur de dresser une liste ensemble. Cette liste devra être écrite sur des tableaux ou sur des transparents puis projetée.

Une fois la liste approuvée, reformez les groupes. Accordez-leur une heure supplémentaire pour établir une liste d'améliorations à apporter à chaque étape.

Après cela, demandez s'ils savent vraiment ce que leurs clients attendent à chaque étape. Comment peuvent-ils en être certains ? Quelles peuvent être les méthodes pour découvrir ce que leurs clients attendent vraiment ?

Chapitre 1

Exercice facultatif n°4

Il s'agit d'une discussion de groupe dont le but est d'aider les participants à savoir si leur équipe a une vision claire de ce qu'est la qualité de service.

Rassemblez les groupes. Posez LA question : "Est-ce que les membres de votre organisme comprennent vraiment ce qu'est la qualité de service ?"

Invitez les participants à discuter des méthodes permettant de savoir ce que leur personnel pense de la qualité de service.

Pour finir, demandez au groupe de débattre des façons de communiquer à leurs employés les éléments qui composent une bonne qualité de service.

Chapitre 2

POURQUOI EST-ELLE IMPORTANTE ?

Une bonne qualité de service est importante pour plusieurs raisons.

L'une d'elle, et non des moindres, c'est que rendre service est une caractéristique humaine appréciable ! Certaines personnes ne voient la justification de la qualité de service que dans la rentabilité qu'elle procure. C'est méconnaître le fait qu'aider les gens soit une activité qui a un intérêt propre. Même si, commercialement parlant, vous n'aviez aucune raison de bien vous occuper de vos clients, la vie est bien plus facile pour tout le monde si vous le faites.

Proposer une bonne qualité de service est une bonne chose pour la satisfaction apportée par le travail, et pour l'amour-propre. Selon Nancy Friedman, qui fait autorité en matière de qualité de service dans le monde entier, "C'est plaisant d'être efficace !". Et c'est vrai, sans aucun doute. La vie est plus agréable si vous savez que vous effectuez un travail remarquable pour vos clients.

Le revers de la médaille, c'est qu'un client exaspéré provoque un stress ! Une bonne qualité de service permet donc la création d'un environnement de travail plus sain.

Les remarques ci-dessus s'appliquent aussi bien au secteur public qu'au secteur privé. Cependant, une partie du raisonnement commercial appliqué à la qualité de service ne s'applique pas de manière évidente dans le cas d'une caisse d'allocations, par exemple. Ici, le client n'est pas aussi libre d'aller voir ailleurs, et s'il se plaint à des amis, cela ne portera pas préjudice à cet organisme.

La population est en droit d'attendre une bonne qualité de service dans le secteur public, car elle paie pour ces services, tout comme les clients paient pour les services du secteur privé.

Une bonne qualité de service, dans le secteur public, entraîne forcément une diminution des dépenses. Elle contribue à rendre la vie plus agréable. L'Etat peut alors investir plus de temps et d'argent pour informer les citoyens sur leurs droits afférents à diverses actions gouvernementales. Offrir une bonne qualité de service sert activement à promouvoir ces différentes actions, cela permet aussi de les mettre en pratique de manière efficace, ce qui, en fin de compte, représente une économie d'argent.

Chapitre 2

Exercice Facultatif n°5

Cet exercice propose un débat, dont le but est d'amener les participants à réfléchir sur ce qu'ils pensent lorsqu'ils sont confrontés à un service de mauvaise qualité. En parlent-ils avec leurs amis ?

A nouveau, formez des groupes de trois à quatre personnes. Demandez aux membres de chaque groupe de raconter aux autres une expérience de service de mauvaise qualité.

Qu'ont-ils pensé de cette expérience ? En ont-ils parlé à d'autres personnes (à part les autres membres du groupe, bien sûr).

Ensuite, demandez-leur de prendre l'exemple inverse. Quand ont-ils rencontré une bonne qualité de service ? En ont-ils fait part à d'autres personnes ?

Une bonne qualité de service est aussi nécessaire pour des raisons très pratiques.

Trouver de nouveaux clients coûte toujours de l'argent. Dans certains secteurs, comme l'ingénierie lourde, la recherche d'un client peut entraîner des coûts avoisinant les centaines de milliers de livres. Mais dans tous les secteurs (y compris le secteur public), chaque nouveau client représente un investissement, en termes de temps et d'argent.

L'argent provenant d'un nouveau client n'a pas plus de valeur que celui d'un client existant. Il est donc toujours plus profitable ou moins coûteux, d'augmenter votre volume d'affaires avec votre clientèle existante.

Mais le coût qu'entraîne la perte d'un client dépasse largement le simple volume d'affaire généré par ce même client. Les recherches actuelles tendent à prouver que les clients mécontents font part de leur mécontentement à d'autres personnes, lesquelles sont très influencées par ce genre d'avis. Une étude montre qu'en moyenne, un client mécontent va raconter sa mésaventure à neuf autres personnes.

Chapitre 2

Exercice facultatif n°6

Le but de cet exercice est d'amener les participants à réfléchir sur ce que coûte la perte d'un client. Ensuite, le groupe débattrait des chiffres proposés par les uns et les autres.

Demandez à chaque participant de prendre une feuille de papier, et de calculer la valeur d'un client sur la durée d'une vie. Procédez en deux étapes :

Demandez-leur de prendre l'exemple de leur plus gros client. Inscrivez le volume annuel type de commandes provenant de ce client. Puis, multipliez ce chiffre par le nombre d'années durant lesquelles ce client est susceptible de faire des affaires avec vous. Si ce temps ne vous paraît pas limité, choisissez une période de 25 ans, en guise d'exemple.

Ensuite, répétez cette opération pour un petit client type.

Discutez de l'éventail des réponses fournies par les participants.

En général, les gens sont surpris devant l'importance de la valeur d'un client type sur une période donnée. Prenons l'exemple d'un restaurant qui s'occuperait des repas d'affaires d'une société locale. Fixons le prix d'un repas d'affaire à 100 livres. Si une personne de cette société emmène un client déjeuner chaque semaine, cela représente 5000 livres sur une année ou encore 125 000 livres sur une longue période de relation. Dans pareil cas, si le client veut qu'on lui change sa viande parce qu'elle n'est pas assez tendre, faut-il courir le risque de perdre cet argent en lui démontrant le contraire ?

Ce dernier exemple n'est pas très vraisemblable, mais il est bon d'y penser. Le coût réel de la perte d'un client doit se situer entre les deux chiffres.

Chapitre 2

Un client satisfait sera plutôt enclin à recommander votre entreprise. Il dira à ses amis que vous êtes compétent, et ceci vous apportera de nouvelles affaires sans que vous ayez déployé aucun effort.

Il est intéressant de remarquer qu'un client sera souvent plus impressionné par un fournisseur qui aura bien su faire face à un problème, que par un autre qui n'aurait pas causé de problème en premier lieu. Par exemple, dans le magasin de matériel photo, Jed est très impressionné de voir que le vendeur parvient à lui obtenir un flash pour le samedi suivant. Il l'aurait été beaucoup moins si le magasin avait eu le flash en stock sur place.

Nous voyons ainsi qu'il est important, et même vital, de savoir résoudre un problème pour assurer une bonne qualité de service.

Exercice facultatif n°7

Il s'agit d'un débat, dont le but est d'aider les participants à comprendre qu'il est difficile et coûteux de remplacer des clients potentiellement perdus par de nouveaux clients.

Entrer en relation d'affaire avec un nouveau fournisseur n'est pas une tâche aisée pour un client. Formez à nouveau des groupes, et demandez-leur de se pencher sur les problèmes suivants :

Sélectionnez un produit ou un service parmi ceux que vous achetez, et pour lequel vous avez un ou des fournisseurs habituels. La politique de l'entreprise vous amène à trouver un nouveau fournisseur.

Comment réagissez-vous, sachant que vous devez trouver un nouveau fournisseur ? Quels sont vos doutes, vos craintes face à celui-ci ?

Chapitre 2

Que pensez-vous des brochures publicitaires et du boniment commercial de votre fournisseur potentiel ? Avez-vous des doutes ? Quel genre de choses pourrait vous convaincre d'essayer ce nouveau fournisseur ?

Le but de cette discussion est de bien insister sur le fait que la plupart de gens n'aiment pas changer de fournisseur. Ils considèrent que c'est un effort, et ils ne sont pas très sûrs du nouveau fournisseur. De plus, ils peuvent être influencés par la réputation du nouveau fournisseur, déclassé par le bouche à oreille, plus que par ce qu'il affirme lui-même.

Donc, si les clients ont déjà cet a priori défavorable à l'encontre d'un nouveau fournisseur lorsqu'ils désirent en trouver un, il sera encore plus difficile de faire en sorte qu'ils vous choisissent vous, quand ils ne cherchent pas de nouveau fournisseur.

C'est un point capital. Pour gagner un nouveau client, vous devez vaincre sa résistance au changement, ce qui ne vous coûtera pas seulement de l'argent. Cela impliquera aussi une période d'affaires sans bénéfices, pour établir la relation avec le client. Vous aurez peut-être à fournir des échantillons de produit ou des services à l'essai, pour le convaincre.

A présent, demandez aux groupes comment ils procéderaient pour évaluer le coût d'un nouveau client. Il existe plusieurs façon de procéder :

Ils peuvent, par exemple, prendre leur nombre de nouveaux clients à l'année, et diviser le montant de la publicité, des ventes etc... par ce chiffre. Ils peuvent considérer les étapes nécessaires pour attirer un nouveau client, un peu comme ils ont procédé pour la révision de la voiture, et tenter d'attribuer un coût à chaque étape. Ils peuvent aussi choisir leur propre façon de procéder.

Chapitre 2

Au terme de cette séance, les participants devront être bien convaincus des avantages de ne pas perdre de clients habituels, et des inconvénients d'avoir sans cesse à en trouver de nouveaux.

Chapitre 3

LE RÔLE DU MANAGER

Le rôle du manager est très souvent laissé de côté, et pourtant c'est là le rôle le plus important en matière de qualité de service.

En fin de compte, c'est la façon de gérer le personnel qui va déterminer le niveau de qualité de service que ce dernier va offrir. Les heures passées en formation sur la qualité de service n'y changeront rien, si le personnel n'est pas à son aise et n'aime pas son environnement de travail. La qualité de service n'est qu'une partie de l'attention que l'on porte aux autres.

Le manager a en charge la création d'un environnement de travail dans lequel le personnel va pouvoir offrir une bonne qualité de service.

Cette tâche n'incombe pas totalement à l'encadrement supérieur. Tous les managers peuvent contribuer à la qualité de service, même lorsque leurs moyens sont limités. Dans la cassette vidéo, nous demandons : "Que puis-je faire pour mes clients au moment où je parle ?" Que les managers se posent sans arrêt cette question, et ils verront que leur service subira des améliorations étonnantes, et ce, sans qu'ils aient eu à investir de grosses sommes d'argent.

Étude de cas A

Étude de cas B

Exercice facultatif n°8

Il s'agit d'une étude de cas, fondée sur un débat, dans le but d'amener les gens à réfléchir sur ce qu'ils pourraient faire, en tant que managers, pour améliorer la qualité de service, avec des moyens limités.

Formez des groupes, et donnez-leur les études de cas A et B. Donnez-leur le temps de les lire et d'en discuter, puis demandez à chaque groupe d'apporter des améliorations à la qualité de service, en fonction de leurs propres ressources. Procédez comme ceci :

Chapitre 3

Choisissez un service parmi ceux représentés dans le groupe. Si tous les membres du groupe font partie du même service, tant mieux, sinon, ils devront s'accorder sur un service en particulier.

Ils doivent dire toutes les idées d'amélioration qui leur passent par la tête. Tous les membres du groupe peuvent faire toutes les suggestions imaginables, sans se demander si ces idées sont réalisables, faisables, intelligentes ou stupides. Une personne du groupe est chargée de noter ces idées au fur et à mesure. Il est important que personne ne fasse de commentaires pendant cette phase. Les idées doivent être notées, et c'est tout.

Puis, ils choisiront une idée dans cette liste, et ils mettront au point un plan pour apporter une véritable amélioration de la qualité de service, sans augmenter de manière significative les ressources du service concerné.

Le but de cet exercice est de montrer aux participants que les managers peuvent apporter une amélioration positive à la qualité de service.

Transparent n°3

Le rôle du manager est de :

- Motiver
- Équiper
- Diriger
- Informar

Tout ceci contribue à créer un environnement de travail favorable, nécessaire à la qualité de service.

MOTIVER

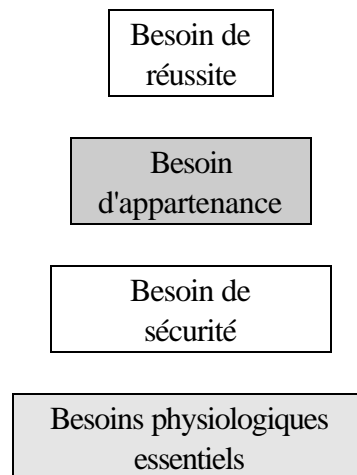
Il existe deux théories reconnues sur la motivation, qui sont utiles pour aider les managers à réfléchir sur la motivation de leur personnel à offrir une bonne qualité de service. Il s'agit de *La hiérarchie des besoins*, de Maslow, et de la théorie d'Hertzberg.

Chapitre 3

Maslow soutient que l'être humain a toujours la motivation de progresser suivant une hiérarchie de désirs et de besoins. En premier lieu, l'être humain a besoin de se nourrir, de s'abriter, de se vêtir et d'avoir chaud. Si ces besoins essentiels ne sont pas satisfaits, tous ses efforts vont tendre à ce seul but. Cela lui laissera peu de d'énergie pour avoir le désir de posséder un lecteur de disques compacts ou une superbe voiture. Prenons un exemple extrême : celui d'une personne qui suffoque ou qui se noie. Cette personne ne pensera pratiquement pas au déroulement futur de sa vie. Tous ses efforts seront concentrés sur le moyen de respirer à nouveau.

Lorsque ces besoins essentiels ont été satisfaits, le besoin suivant est un besoin de sécurité. Si une personne a de quoi se loger, de quoi manger etc..., mais se trouve dans un état précaire, elle sera très motivée pour assoir sa situation, avant même de se préoccuper de quoi que ce soit d'autre.

Transparent n°4



Hiérarchie des besoins

Lorsque ses besoins essentiels ont été satisfaits, et que l'être humain bénéficie d'un peu de sécurité, il commence à se soucier du reste. Il veut avoir le sentiment d'appartenir au groupe, d'être désiré et respecté. Il finit par s'intéresser à sa réussite personnelle. Il veut atteindre une position élevée, avoir de la dignité, être content de son travail, et encore d'autres désirs et d'autres besoins.

Chapitre 3

A quel moment intervient le désir d'offrir une bonne qualité de service ? Il est évident que des personnes qui ont des difficultés à satisfaire leurs besoins essentiels seront moins motivées pour bien servir le client. Ainsi, une personne mal payée, et qui a du mal à joindre les deux bouts, mettra plus d'énergie dans le règlement de ses problèmes. De la même façon, si cette personne ne se sent pas en sécurité, elle fera passer ce souci avant le souci du client.

Si le moral est bas, que l'esprit d'équipe est inexistant et que les personnes sentent qu'on ne veut pas d'elles, alors elle n'auront plus de temps à accorder au client.

Le désir de satisfaire le client est un besoin qui se classe en haut de la pyramide des besoins. Le personnel ne sera pas motivé pour cela tant que ses propres besoins essentiels ne seront pas satisfaits.

Hertzberg a ajouté une dimension intéressante à la théorie de la motivation. Il soutient que la motivation ne se mesure pas simplement sur une échelle qui irait de "pas motivé" à "motivé". Il affirme plutôt qu'il existe des choses qui motivent les gens (le respect, les bons résultats au travail, l'esprit d'équipe), et d'autres qui les démotivent (les bas salaires, des lieux de travail confinés, un mauvais éclairage...). Ces choses motivantes et démotivantes coexistent. La même personne ne peut être à la fois motivée et démotivée. Il est donc nécessaire, non seulement de faire disparaître les sujets de démotivation, mais aussi d'assurer la présence de facteurs de motivation. L'exemple classique est celui du salaire. Un salaire peu élevé est un facteur de démotivation évident. Cependant, un bon salaire n'est pas obligatoirement motivant. L'employé sera motivé dans le but d'obtenir un bon salaire (ce qui reprend la théorie de Maslow), mais une fois ce salaire obtenu, il ne sera pas motivé pour bien travailler. Vous aurez simplement déplacé la source de mécontentement.

La guerre illustre parfaitement cette théorie. Les hommes, durant la dernière guerre mondiale pouvaient être très motivés pour gagner ou pour frapper l'ennemi, en dépit des conditions de travail effroyables, dangereuses, et de la paye. Les facteurs de motivation (la foi dans une cause, la camaraderie, le commandement...) coexistaient avec des facteurs de démotivation (le danger, les bas salaires - ou pas de salaire, l'inconfort...).

Chapitre 3

De la même façon, vous pouvez trouver des équipes de travail (comme, par exemple, les services d'urgence, mais il y en a d'autres) qui sont très motivées pour accomplir un bon travail, tout en se plaignant des mauvaises conditions d'exercice.

Alors, où s'insère la qualité de service ?

Il est bon et nécessaire de repérer et d'éliminer les facteurs de démotivation. Il vous faut motiver le personnel au maximum, si vous voulez qu'il offre de bons services. La question n'est pas d'offrir de bons salaires, par exemple, et d'être surpris en s'apercevant que le client est médiocrement traité. Vous devez trouver les facteurs motivants, et les mettre en place.

Transparent n°5

Respect	?	
Reconnaissance	?	
Camaraderie	?	
Travail satisfaisant	?	
	?	Mauvais salaire
	?	Bruit
	?	Mauvais éclairage
	?	Patron absent
Motivateurs		Démotivateurs

Chapitre 3

Les managers ont un grand pouvoir de motivation sur leurs troupes. Mais en général, ils sont très démunis lorsqu'il s'agit de faire disparaître les facteurs de démotivation. Ils sauront apporter une solution à des problèmes tels que : un lieu de travail en désordre, un espace de travail mal conçu, etc... Mais ils auront sans doute moins de poids dans des questions de salaires ou de conditions de travail. Il peut donc leur arriver d'être contraints d'accepter de mauvaises conditions de travail ou des bas salaires. Ils peuvent - et doivent - communiquer à leur hiérarchie la nécessité de les améliorer. En tout état de cause, ils n'auront sans doute que peu de pouvoir pour corriger ces facteurs.

En revanche, ils peuvent se concentrer sur les facteurs de motivation - la camaraderie, l'esprit d'équipe, la dignité de leur personnel, etc...

Exercice facultatif n°9

Cet exercice a pour but d'aider les participants à trouver comment ils peuvent motiver leurs employés pour que ces derniers offrent un bon service au client.

Formez plusieurs groupes. Demandez à chacun de ces groupes d'établir une liste des facteurs de démotivation potentiels qui pourraient affecter leurs employés, au moment d'offrir un service de bonne qualité au client.

Ensuite, demandez-leur ce qu'ils pourraient faire, en tant que managers, pour éliminer ces facteurs.

Enfin, réunissez tous les groupes et débattrez des éventuels facteurs majeurs de démotivation, qui affecteraient l'attitude du personnel face aux clients.

Reformez les petits groupes. Posez-leur la question inverse. Qu'est-ce qui pousse leurs employés à bien servir le client ? Comment les motiver encore plus ?

Chapitre 3

ÉQUIPER

Le manager doit s'assurer que son personnel est équipé pour bien servir le client. Cela signifie que ce dernier doit avoir les moyens matériels et organisationnels de le faire, et aussi, qu'il possède les connaissances et les compétences requises.

Les besoins matériels et organisationnels

Pour pouvoir offrir un bon service, le personnel doit bénéficier de l'infrastructure adéquate. Cela signifie qu'il doit avoir l'autorité suffisante pour affronter les situations qu'il pourra rencontrer (voir plus loin, confier des responsabilités). Cela signifie aussi que la communication dans l'organisme doit être efficace, et qu'il doit y avoir suffisamment de personnel pour assurer la qualité de service.

Un exemple tangible est l'éditeur de ce matériel de formation. Une partie de notre activité est la location de cassettes et de manuels de formation. Nos délais sont très serrés. Si un client veut nous louer du matériel pour un stage qui a lieu le mercredi, il vaut mieux qu'il ne le reçoive pas le jeudi. Le matériel est toujours envoyé au client plusieurs jours à l'avance. Ainsi, il est sûr de le recevoir à temps. Très rarement, le matériel s'égaré en route. Le client nous appelle, très inquiet, et il ne reste souvent que quelques heures pour régler le problème.

Il est vital pour nous que la personne qui reçoit cet appel ait les moyens matériels pour agir, et l'autorité de le faire. Notre entreprise garde un petit stock de matériel dans chacun de ses 28 relais à travers le pays. Cela fait partie des moyens matériels qui permettent d'assurer un bon service. Quiconque reçoit l'appel de détresse a autorité pour envoyer un coursier prendre le matériel au relais le plus proche, **sans en référer à un supérieur**. Notre entreprise perd de l'argent, car le coursier coûte souvent plus cher que la location, mais elle ne perd pas le client.

Chapitre 3

C'était un exemple de mise en œuvre de moyens matériels dans le but d'assurer un service de bonne qualité. Même la personne la plus serviable et la mieux entraînée se trouvera bien démunie si les moyens matériels ne suivent pas.

Chez un détaillant, le client peut être amené à retourner un appareil défectueux. Avoir les moyens de prêter un appareil de remplacement pendant toute la durée de la réparation est un exemple des moyens matériels d'offrir des services de qualité.

Exercice facultatif n°10

Le but de cet exercice est d'aider les participants à réfléchir aux moyens matériels qui peuvent améliorer la qualité de service.

Formez de petits groupes.

Demandez aux groupes d'établir des listes de problèmes qui peuvent survenir avec leurs propres produits et services.

Pour chaque problème, demandez aux groupes de dire si les moyens matériels sont en place pour permettre au personnel de le résoudre. Si ce n'est pas le cas, il faudra discuter des étapes d'une éventuelle mise en œuvre de ces moyens.

Compétences et connaissances

Le personnel doit posséder les compétences et les connaissances qui vont lui permettre de proposer un service de qualité. Ceci implique qu'il doit être formé pour avoir des compétences interpersonnelles, afin de mieux servir le client. Cela implique aussi qu'il connaît les produits ou les services, ainsi que la structure organisationnelle, ce qui lui permettra de résoudre les problèmes efficacement.

Chapitre 3

Transparent n°6

Les compétences interpersonnelles sont indiquées sur le transparent n°6 :

- ? Être capable de gérer la colère de façon constructive
- ? Être capable de gérer les critiques
- ? Avoir conscience du langage corporel et de la communication non-verbale
- ? Savoir écouter
- ? Savoir poser les bonnes questions
- ? Savoir parler

Exercice facultatif n°11

Le but de cet exercice est d'amener les participants à réfléchir sur les compétences qui font défaut à leurs employés. Comment s'assurer qu'ils les aient ?

Formez plusieurs petits groupes.

Demandez-leur de débattre des compétences dont leur personnel à besoin pour assurer une bonne qualité de service. Ils devront créer des listes de ces compétences.

Ensuite, reformez le groupe principal. Demandez-leur de créer une liste de compétences. Lancez la conversation sur le thème : "Quelles mesures adopter pour s'assurer que le personnel a bien ces compétences ?"

Enfin, parlez des stratégies qu'ils devraient suivre pour s'assurer que leur personnel a ou/et améliore ces compétences nécessaires.

LA FORMATION

Pour être sûr que le personnel possède les compétences et les connaissances requises pour offrir un bon service au client, la formation joue un rôle essentiel. Il incombe au manager de repérer les domaines dans lesquels les compétences du personnel peuvent être améliorées. Une fois qu'il les a déterminés, le manager doit en discuter avec la personne concernée, afin de d'évaluer si une formation soit utile. Dans le cas où elle le serait, le manager doit essayer de trouver une formation interne, qui serait la juste combinaison entre formation académique, et formation sur le terrain.

Chapitre 3

Si la formation dans le cadre de l'entreprise ne peut pas se faire, il est de la responsabilité du manager de trouver un stage externe adéquat, et d'organiser la formation sur le terrain.

Les connaissances nécessaires incluent :

- ? Comprendre l'importance de la qualité de service

- ? Connaître les produits et les services proposés de manière approfondie

- ? Bien connaître les alternatives offertes au client par d'autres fournisseurs, ainsi que les avantages et les inconvénients de son propre produit.

- ? Connaître de façon très approfondie les structures et les procédures de son propre organisme, afin de pouvoir résoudre efficacement les problèmes

- ? Bien savoir ce que l'on peut faire ou non sans en référer à un manager (en d'autres termes, les limites du travail et de l'autorité).

Exercice facultatif n°12

Le but de cet exercice est d'amener les participants à réfléchir sur ce qu'il faut savoir pour bien servir un client.

Formez plusieurs groupes.

Il leur faut trouver les connaissances dont leur personnel a besoin pour offrir un service de bonne qualité.

Reformez le groupe principal. Ils devront définir les mesures à prendre pour s'assurer que leur personnel possède les connaissances nécessaires.

Chapitre 3

DIRIGER

L'action de diriger peut être définie comme ce qui donne la direction ou l'objectif aux gens. Le manager se doit de créer ce sentiment d'objectif à atteindre chez son personnel, afin que cette dernière offre en retour une bonne qualité de service.

Diriger met en jeu la communication et l'inspiration. La partie communication implique que vous insistiez toujours sur l'importance que vous attachez au service.

La partie inspiration implique, elle, que vous donniez l'exemple aux autres. Ils ne doivent pas douter un seul instant de l'importance de la qualité de service. Sur la cassette, nous avons vu Jed dire qu'il accordait la priorité absolue aux clients, même si cela va à l'encontre de l'idée d'utilisation efficace du temps. C'est parce qu'il veut que les autres employés s'inspirent de son exemple, pour offrir un service encore meilleur.

Le manager doit faire un effort volontaire pour être la locomotive de la construction et de l'amélioration de la qualité de service.

Cette position de chef de file dérive de ce que dit le manager, de ce qu'il fait ou montre, comme le langage corporel démonstratif.

Par exemple, il n'est pas bon de faire triste mine lorsqu'on vous dit, au milieu d'une réunion, qu'un client difficile demande à vous parler. Il faut que vous ayez l'air prêt à tout laisser tomber sur le champ pour accorder toute votre attention au client. Sinon, vos employés eux aussi verront les clients comme des casse-pieds ou des gens sans importance.

En tant que manager, vous devez sans cesse rappeler aux gens l'importance cruciale du client. Faites-le en posant des questions de genre :

"Parfait, mais en quoi cela va-t-il aider nos clients ?"

et en poussant constamment vos employés à proposer des idées pour améliorer la qualité de service.

Chapitre 3

Exercice Facultatif n°13

Il s'agit de discuter, dans le but d'amener les participants à réfléchir à l'exemple qu'ils donnent à leurs employés.

Lancez une discussion de groupe.

"Quel genre d'exemple donnons-nous à nos employés, dans le domaine de la qualité de service ?"

"Quelles stratégies pouvons-nous adopter pour nous assurer que nos employés comprennent bien l'importance que nous attachons au service, et qu'ils partagent nos visées ?"

INFORMER

Le manager a un rôle vital à jouer : il doit tenir l'organisme au courant de ce qui se passe avec les clients, et informer les employés de ce fait l'organisme, et de ce qui se passe dans le monde extérieur.

Très souvent, le personnel en contact avec la clientèle à vent d'un problème ou d'une opportunité avant le reste de l'organisme. Il peut, par exemple, apprendre qu'un concurrent propose un meilleur service ou qu'un aspect de votre propre produit pourrait être amélioré.

Le manager doit se tenir au courant de ces choses, en communiquant régulièrement avec son personnel. Il doit ensuite en informer l'organisme, pour s'assurer que ce dernier possède les renseignements indispensables pour bien faire face à la concurrence.

Le manager peut aussi soulever des problèmes liés à l'organisation structurelle des installations. Il doit en informer sa hiérarchie à la moindre occasion. Souvent, celle-ci ignore un problème qui saute aux yeux du manager, puisqu'il est en première ligne.

Chapitre 3

Exercice facultatif n°14

Cet exercice aidera les participants à réfléchir sur leur rôle de collecteurs et de diffuseurs de l'information.

Divisez l'auditoire en petits groupes. Ils devront discuter des types d'informations qui leur parviennent de leurs employés, et qui peuvent être utiles à l'organisme tout entier. Sont-ils de bons informateurs pour leur hiérarchie ?

Que peuvent-ils faire pour être sûrs de récolter le maximum d'informations de leurs employés ?

Comment peuvent-ils améliorer la communication vers le haut ?

Chapitre 4

LE MANAGEMENT ET LA QUALITÉ DE SERVICE

En règle générale, de bonnes compétences en matière de management conduisent à une bonne qualité de service. Cependant, un service de qualité requiert un niveau de compétence élevé sur certains points, comme :

Confier des responsabilités
Savoir écouter
Savoir bien évaluer

CONFIER DES RESPONSABILITÉS

Aucun manager ne peut s'occuper directement de tous les clients. Tous les organismes ont un personnel en première ligne qui lui, est en contact direct avec la clientèle, et c'est à ce niveau que le service au client se fait et se défait.

Le manager doit s'assurer que ce personnel de première ligne a bien les compétences, les connaissances et le pouvoir qui vont lui permettre de faire face à n'importe quelle situation.

Confier des responsabilités, c'est accorder au personnel le pouvoir de traiter les problèmes, c'est lui permettre d'utiliser ce pouvoir en toute confiance, et d'être enthousiasmé par l'idée de le faire.

Pour bien confier des responsabilités, les managers doivent être prêts à prendre des risques. On ne peut pas accorder un pouvoir sans la liberté qui l'accompagne, et cette liberté comporte un risque : que le personnel commette des erreurs qui coûteront de l'argent. Le manager doit accepter le fait que de pareilles erreurs arrivent de temps en temps. Lorsqu'elles se produisent, il doit les appréhender comme une opportunité qui lui est offerte d'aider ses employés à apprendre, comme un investissement dans l'amélioration de la qualité de service. Si le manager n'adopte pas cette attitude, les responsabilités qu'il aura confiées ne seront qu'une farce.

Il faut posséder des compétences considérables pour laisser les employés assumer la responsabilité des problèmes des clients et prendre des initiatives.

Chapitre 4

Beaucoup de gens sont réticents à l'idée de prendre une décision de leur propre chef sur leur lieu de travail, alors qu'ils ont sans doute suffisamment confiance en eux pour s'acheter une maison ou une voiture. Confier des responsabilités, ce n'est pas exactement déléguer. Il y a entre les deux une différence de taille. Confier des responsabilités, c'est une démarche ouverte. En revanche, lorsqu'on délègue, on sait exactement l'étendue de la tâche que l'on confie à quelqu'un. Lorsque vous confiez des responsabilités à quelqu'un, vous lui donnez une partie de votre propre pouvoir, et vous n'exercez pas de contrôle sur l'utilisation qui en sera faite.

Pour bien confier des responsabilités, il vous faut :

Donner des instructions
Rassurer
et
Passer en revue

Et tout ceci, en dépit des énormes préoccupations que vous pouvez avoir de votre côté.

Donner des instructions

Il faut que vous disiez clairement à vos employés que vous voulez qu'ils prennent des initiatives pour améliorer le service client. Vous devez leur parler des situations que vous voudriez voir réglées, et du genre de mesures que vous voudriez les voir prendre. Indiquez clairement qu'il s'agit là d'exemples, et que vous comptez sur leur discernement pour agir comme il se doit en situation réelle.

Vous devez aussi bien définir leurs limites d'action. Ils ne peuvent évidemment pas impliquer dans un problème d'autres personnes dans l'organisme, sans avoir défini avec ces personnes le genre d'implication demandé, et sans avoir reçu leur accord de principe.

Chapitre 4

Rassurer

Vous devez aussi indiquer clairement que vous préférez une mauvaise décision à pas de décision du tout, et que vous vous attendez à des mauvaises décisions de temps en temps. Mais insistez sur ce point : il vaut mieux commettre une erreur favorable au client, parce que la valeur d'un client, sur le long terme, dépasse celle d'une simple transaction. Expliquez aussi que, même si vous allez passer en revue avec vos employés les décisions qu'ils auront prises, vous ne pénaliserez jamais une personne qui aura pris une mauvaise décision dans le but d'améliorer le service pour le client.

Si une personne prend systématiquement les mauvaises décisions, au point qu'elles finissent par coûter à l'organisme plus que ce que rapportent les bonnes relations avec le client, et si cette personne ne tire aucun bénéfice des conseils et de la formation, ne réduisez pas ses responsabilités. Cela n'arrangera rien. Elle est simplement incapable de bien s'occuper d'un client. La solution serait de la placer dans un service qui n'implique pas de contact avec les clients ou, en dernier recours, de mettre fin à son contrat.

Passer en revue

Vous devez en permanence revoir avec vos employés les décisions qu'ils prennent. Nous en avons vu un exemple sur la cassette vidéo. Le vendeur a décidé de réparer une pièce qui n'était plus sous garantie. Le manager a particulièrement insisté sur cet incident, afin de s'assurer que le vendeur en avait tiré tous les enseignements. La cassette ne montre pas tout le processus, mais cela se passe comme suit :

On commence par demander à la personne concernée pourquoi elle a agi de la sorte, en insistant sur le fait qu'on ne la juge pas, et que l'on veut seulement savoir ce qui s'est passé, et pourquoi.

Chapitre 4

Vous pouvez poser des questions quand cela vous semble nécessaire, pour vous assurer une compréhension totale de ce que dit l'employé.

Puis, demandez à cette personne ce qu'elle pense de l'incident. Est-elle contente, aurait-elle préféré que cela se passe autrement ?

Demandez-lui ce qu'elle retire de cette expérience. Vous pouvez accorder plus de temps à cette partie, en lui demandant comment elle aurait réagi si telle ou telle autre chose s'était produite. Par exemple, vous pouvez dire : "Et qu'auriez-vous fait s'il avait refusé votre offre ?"

En dernier lieu, donnez votre opinion. Mais avant cela, dites bien que vous soyez content que cette personne ait pris une décision, peu importe laquelle. Ensuite, si vous pensez qu'elle a pris la bonne décision, dites-le-lui. Dans le cas contraire, dites que vous auriez procédé différemment, et dites pourquoi. Insistez bien sur le fait que vous préférez qu'elle ait entrepris quelque chose, et que vos remarques doivent être prises dans ce sens.

Feuille d'observation

Exercice facultatif n°15

Il s'agit d'un jeu de rôles, avec des observateurs, dont le but est d'entraîner les participants et de leur donner des informations sur le fait de confier des responsabilités.

Formez des groupes de quatre. Ils discuteront des points suivants :

Dans quelles situations aimeraient-ils voir leurs employés prendre plus de responsabilités ?

Les instructions données aux employés concerneraient quels genres de décisions ?

Quelles inquiétudes les employés pourraient-ils rencontrer en prenant une décision ?

Chapitre 4

A présent, dites à une personne de chaque groupe de demander à quelqu'un d'autre de prendre plus d'initiatives au contact des clients. Demandez aux deux autres personnes du groupe de les regarder faire, et de noter leurs observations sur la feuille prévue à cet effet.

Après ce briefing, demandez aux groupes de discuter sur cet exercice, et de réagir sur la façon dont les instructions étaient données.

Puis, recommencez l'exercice, cette fois en faisant intervenir l'autre paire de participants dans le jeu de rôles.

Savoir écouter

Le manager doit savoir ce qui se passe. Il doit donc écouter son personnel et écouter les clients. Se contenter d'être ouvert aux suggestions ne suffit pas. Le manager doit vraiment aller chercher l'information où elle se trouve. Très souvent, le personnel en première ligne a conscience d'un dysfonctionnement dans la marche de l'entreprise, qui pourrait facilement être réparé. Mais il n'en parle pas au manager, parce qu'il pense qu'il est déjà au courant, et que s'il n'agit pas, c'est qu'il a ses raisons. Alors qu'en fait, le manager est totalement inconscient du problème.

Il est aussi vital de bien écouter les clients, et de leur poser des questions. Comme on le voit sur la cassette vidéo, Le client mécontent va faire-part de son mécontentement à tout le monde, sauf à vous.

Exercice facultatif n°16

Le but de cet exercice est d'amener les participants à discuter de la place de l'écoute dans la qualité de service.

Formez des groupes, et demandez-leur d'en discuter.

Qui doivent-ils écouter ?

Comment peuvent-ils amener les clients à leur parler ?

Comment peuvent-ils amener le personnel à leur donner des informations utiles ?

Chapitre 4

ÉVALUER

Tous les managers doivent régulièrement évaluer les performances de leur personnel, de toute façon. L'évaluation peut être incluse dans la qualité de service, si l'on s'assure qu'elle englobe une discussion sur la relation entre le travail évalué et le client. Ceci pourrait commencer par une question du genre :

"Dites-moi ce que vous faites pour améliorer le niveau de la qualité de service que nous proposons."

Comme cette question lui sera toujours posée, le personnel prendra l'habitude de chercher le moyen d'améliorer la qualité de service. Cela contribuera à créer un environnement propice à la qualité de service.

Une pensée pour l'avenir.

Les recherches montrent que les managers sont très influencés par ceux qui les ont dirigés. Bien sûr, la formation traditionnelle peut avoir un effet, mais, pour la plupart, nous essayons d'égaliser les managers pour lesquels nous avons travaillé au début de nos carrières.

Certains de vos employés seront eux aussi des managers, un jour. Si vous leur avez donné l'exemple d'un management orienté vers le client, ils finiront par être convaincus que c'est la bonne façon de procéder. Cela aura pour conséquence l'amélioration constante de la qualité de service, qui ne sera plus aussi peu attrayante qu'elle l'est aujourd'hui dans notre pays, et dans la société dans sa globalité. La vie de chacun n'en sera que plus agréable, et les résultats économiques s'en ressentiront à la fois chez nous et dans le monde entier, ce qui se traduira par une plus grande prospérité et une meilleure qualité de vie pour tous.

Transparent n°1

La qualité de service
est l'idée que le client s'en fait

La qualité de service tient compte des détails

La qualité de service
s'applique à dépasser les attentes

Transparent n°2

Penser à la révision de sa voiture

Trouver le numéro du garage

Appeler le garage et parler à la standardiste

Être mis en relation avec le service révision

Fixer la date de la révision

Expliquer qu'il y a des petits détails à régler par la même occasion

Se garer en arrivant au garage

Trouver l'accueil révision

Attendre qu'on s'occupe de vous

Expliquer ce qu'il faut faire

Retourner chez soi ou au travail

Se faire expliquer les réparations

Recevoir la facture et la régler

Retrouver sa voiture

Monter dedans et rentrer chez soi

Étude de cas A

Cas d'un bureau de vente débordé.

Mme Q. dirigeait un bureau de vente très occupé, qui traitait les appels téléphoniques des clients. Le produit vendu par sa société était un équipement de bureau, nécessitant des révisions occasionnelles sur site. Ces révisions étaient effectuées par des techniciens.

Comme les lignes étaient toujours occupées, la société a commencé à recevoir des protestations venant de clients qui ne parvenaient pas à la joindre.

Mme Q. a demandé plusieurs fois si on pouvait lui installer plus de lignes téléphoniques, et si elle pouvait avoir plus de personnel. La société s'est montrée compréhensive, mais elle avait d'autres priorités, et elle retardait le processus.

Mme Q. s'est demandé comment elle pouvait améliorer la situation, en piochant dans ses propres ressources. Elle a décidé d'analyser le problème avec méthode. Elle a donc demandé à son équipe de compter le nombre d'appels reçus, pour comprendre où se trouvaient les points délicats.

Elle a alors découvert que les lignes n'étaient occupées que le matin, de 9h à 10h30. Le reste de la journée, son équipe pouvait s'en sortir, peu de lignes fonctionnant. La première heure et demie était chargée parce que :

- a) les clients dont le matériel était tombé en panne pendant la nuit appelaient dès l'ouverture.
- b) les techniciens de la société appelaient eux aussi depuis leur voiture pour connaître leur emploi du temps du jour.

Mme Q. ne pouvait rien faire au sujet des appels des clients, mais elle a réorganisé le travail : les techniciens ont été priés d'appeler durant la dernière heure de la journée, pour connaître leurs missions du lendemain.

Ainsi, ce système a pu être maintenu avant d'être étendu, et la qualité de service s'en est trouvée améliorée.

Étude de cas B

M.J et les briseurs de queue.

M.J était le manager d'une petite filiale de supermarché en province, dont le stock n'était pas encore informatisé à l'époque.

Le problème, c'était qu'à certaines heures de la journée, de longues queues se formaient aux caisses, ce qui causait des désagréments pour ses clients. A la différence de certains supermarché, il ouvrait toutes ses caisses aux heures de pointe, mais il n'en avait tout simplement pas assez.

Les membres de son équipe étaient bien entraînés et efficaces, mais ils ne pouvaient qu'offrir leur sourire et leur aide aux clients qui avaient fait longtemps la queue avant de les atteindre.

M.J avait bien sûr fait la demande à sa hiérarchie, très compréhensive, pour obtenir plus de caisses et plus de personnel. Mais le magasin, trop petit, ne pouvait accueillir d'autres caisses, et le chiffre d'affaire n'était pas assez élevé pour justifier un déménagement.

M.J s'est alors demandé ce qu'il pouvait faire pour ses clients, avec ses propres ressources. Comme il ne pouvait pas installer de nouvelles caisses, il s'est demandé comment accélérer le flux de clients passant par celles qu'il avait déjà.

Il a réuni son équipe pour trouver une solution, que voici :

Les employés qui n'étaient pas aux caisses (chefs de rayon, chef du stock...) ont formé des équipes de briseurs de queue de réserve. Aux heures normales, ils effectuaient leur travail habituel. Aux heures de pointe, ils se mettaient deux par deux, prenaient un chariot, et se plaçaient en fin de queue. L'un deux transférait les courses du chariot d'un client dans le leur, en disant les prix tout haut, pendant que l'autre les entraînait dans une calculette, du genre de celle qui impriment un petit ticket.

Transparent n°3

Le rôle du manager

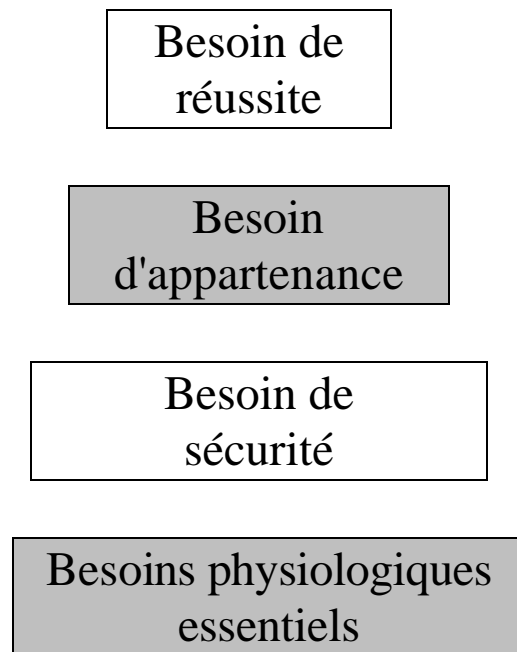
Motiver

Équiper

Diriger

Informer

Transparent n°4



Hiérarchie des besoins

Transparent n°5

Respect

?

Reconnaissance

?

Camaraderie

?

Travail

?

satisfaisant

?

Mauvais salaire

?

Bruit

?

Mauvais

éclairage

?

Patron absent

Motivateurs

Démotivateurs

Transparent n°6

Les compétences interpersonnelles

Être capable de gérer la colère de façon constructive

Être capable de gérer les critiques

Avoir conscience du langage corporel et de la communication non-verbale

Savoir écouter

Savoir poser les bonnes questions

Savoir parler

Feuille d'observation

Comment le manager a-t-il transmis les décisions que l'employé peut prendre ?

Comment le manager a-t-il encouragé l'employé ?

Comment le manager a-t-il rassuré l'employé ?

Comment le manager a-t-il appréhendé les craintes de son employé ?