

F  
O  
R  
M  
A  
V  
I  
S  
I  
O  
N

**QUI A SAUVE L'ENTREPRISE ?**

***Guide de l'animateur***

© *Formavision / Gower*

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](mailto:Formavision@easynet.fr)  
<http://www.formavision>

# QUI A SAUVE L'ENTREPRISE ?

CONTENU	N° Pages
Formavision: Une approche pratique de la formation.....	1
Objectifs de la séance .....	2
Les 4 étapes clés de la Qualité Totale.....	3-4
Descriptif du vidéofilm.....	5
Programme de la séance.....	6-8
Transparents 1 à 3 .....	9-11
Fiches de Travail.....	12-17
La vidéothèque d'entreprise.....	18



## 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**

## **OBJECTIFS DE LA SEANCE**

Ce vidéofilm est conçu pour atteindre les objectifs suivants dans un programme de formation autour de la Qualité Totale:

### **Présentation du concept de la Qualité Totale**

?? Destiné aux employés de tous niveaux dans l'organisation, le vidéofilm assure une sensibilisation générale aux besoins d'adopter une approche de Qualité Totale et présente les quatre étapes clés de cette approche. Durée minimale: 1 heure 30 mn.

### **Stage de formation sur l'application de la Qualité Totale**

?? Destiné aux employés de tous niveaux, le vidéofilm et les exercices pratiques permettent à l'animateur ou au manager d'appliquer les principes de la Qualité Totale aux fonctions spécifiques du groupe. Durée minimale: 3 heures.

### **Rappel ponctuel d'une ou plusieurs des étapes clés de la Qualité Totale**

?? Destiné à des formations internes, lorsqu'un problème spécifique surgit dans le groupe, l'animateur ou le manager peut se référer au vidéofilm en se concentrant plus spécifiquement sur l'application pratique de tel ou tel point clé. Durée minimale: 2 heures.

### **Ce vidéofilm convient à toute société qui se prépare ou est homologué ISO 9000**

A la fin de la séance, les participants auront acquis les notions et les compétences suivantes:

- ?? définir les quatre étapes clés de la Qualité Totale;
- ?? repérer les signes d'un manque de qualité;
- ?? comprendre à quel point la qualité est l'affaire de tous;
- ?? identifier leurs clients internes;
- ?? préciser des actions spécifiques de suivi pour améliorer la qualité dans leur service;
- ?? aborder les changements d'attitude et de comportement nécessaires pour atteindre la Qualité Totale;
- ?? comprendre que la Qualité Totale est un processus sans fin.

NB: La principale cause citée pour expliquer l'échec des programmes de Qualité Totale est la mauvaise communication. Une bonne communication est à la base de toutes améliorations d'attitude et de comportement. Ce vidéofilm permet également d'aborder les compétences relationnelles qui sont tributaires de la communication, et notamment:

1. Le travail en équipe.
2. La délégation des pleins pouvoirs.
3. La gestion des réunions.
4. La résolution des conflits.

## **LES QUATRE ETAPES CLES DE LA QUALITE TOTALE**

Ce programme s'inscrit dans un contexte de Qualité Totale. Aujourd'hui, les entreprises et les services publics doivent fournir des produits et des services de qualité à des consommateurs de plus en plus exigeants. Offrir un "plus" à ses clients en moins de temps, pour un coût toujours plus compétitif et souvent avec moins de ressources, le tout dans un environnement mondial changeant avec une rapidité de plus en plus accélérée - voici le défi majeur des entreprises et des organisations à l'aube du 21ème siècle. Pour le réussir, il faut maximiser toutes ces ressources dans un effort continu de qualité. C'est la base même de la Qualité Totale.

Bien des gens dans une organisation, qu'ils se trouvent dans un service commercial, administratif ou de production, n'ont pas une compréhension automatique du concept de la qualité. Ils veulent, bien entendu, faire un bon travail et en tirer une satisfaction personnelle. Mais ils n'intègrent pas ces efforts dans un contexte de Qualité Totale concernant l'ensemble de l'organisation.

D'autres ne se rendent pas compte à quel point ils sont prêts à accepter des performances médiocres d'eux-mêmes, de leurs collègues, de leurs fournisseurs, du matériel et des outils dont ils se servent. Ce n'est pas de leur faute. Au contraire, il est très facile de s'habituer à la mauvaise qualité: trop de rébus, des retards de livraisons, des lettres et des rapports mal présentés, un équipement qui ne fonctionne pas, etc... Et trop souvent, c'est ce cumul de petites erreurs, et non pas de problèmes majeurs, qui fait la différence pour nos clients.

Ce programme de formation propose d'initier, de sensibiliser ou de maintenir un programme de Qualité Totale. Il présente quatre étapes ou éléments clés à tout programme de Qualité Totale. Elles s'appliquent à tout poste dans toute organisation et la réussite de la Qualité Totale nécessite l'application de chaque étape.

### **1. Le client interne**

La structure traditionnelle de la pyramide hiérarchique qui sert de modèle à la plupart des entreprises et des organisations, fait que de nombreux services n'ont aucun contact direct avec les clients de l'organisation. Pourtant, leur fonction essentielle est bien de servir ce client. Or, si l'on veut améliorer les produits et les services fournis à ses clients, il convient d'assurer un lien de qualité sans interruption entre toutes les fonctions de l'organisation.

Ainsi, les clients "internes" d'un employé dans un service administratif peuvent être ses collègues de bureau, ses supérieurs, d'autres services, etc... Dans un programme de Qualité Totale, chaque service et employé identifient ses clients "internes" à défaut de traiter directement avec le client "externe". Cette structure de relation client fournisseur encourage une performance plus exigeante au sein de l'organisation.

## **2. Profiter des connaissances et des compétences des employés**

L'installation d'un programme de Qualité Totale s'appuie lourdement sur l'idée que les employés aient des connaissances et des compétences en ce qui concerne leur travail. Il faut donc tirer avantage de cette expertise pour améliorer la qualité au lieu d'imposer systématiquement des "solutions" venues de l'extérieur.

Dans certaines organisations, les employés ne sont pas encouragés à proposer leurs idées, leurs solutions. Certains employés estiment que ce n'est pas leur rôle de résoudre des problèmes, c'est la responsabilité de la direction. Et la direction ne croient pas ses employés capables de résoudre un problème. Il est possible cependant de créer un climat de confiance, par lequel chacun peut proposer ses idées sans pour autant virer à l'anarchie. Le superviseur doit écouter les idées et s'il n'est pas convaincu, il peut toujours proposer un test, une période d'essai.

## **3. Résoudre les problèmes à la source**

Il y a toujours des erreurs à réparer, des problèmes qui surgissent .... même après l'installation de la Qualité Totale! La notion de résoudre des problèmes à la source permet à la fois de gagner du temps, d'améliorer la qualité et enfin d'éviter que s'installe "l'habitude" du problème. Les gens apprennent vite à "faire avec" un problème au point même d'en oublier son existence.

Pour pouvoir résoudre un problème à la source, il faut en avoir les moyens matériels mais aussi les pouvoirs nécessaires. La qualité totale passe inévitablement par la délégation des pleins pouvoirs, ou "l'empowerment" des employés.

## **4. Rechercher constamment l'amélioration**

La direction a une grande responsabilité pour faciliter et assurer que l'ensemble de l'organisation continue ses efforts d'amélioration de la qualité. Il est très facile de rester sur ses lauriers et par un manque de leadership se laisser glisser vers la complaisance.

Les managers et superviseurs doivent organiser et prendre le temps nécessaire pour tenir des réunions régulières pour revoir le progrès, accueillir de nouvelles idées et suggestions, etc... Il est préférable d'éviter que ces réunions se tiennent uniquement lorsqu'il y a un problème à résoudre. La recherche de la qualité est une approche positive, et elle ne sera pas perçue comme telle si elle est systématiquement liée à des problèmes.

Il est important aussi de démontrer les résultats obtenus dans l'amélioration de la qualité par des graphiques ou des rapports réguliers qui mesurent le progrès. Ces informations sont importantes pour la motivation du personnel et permettent à tout un chacun de se situer dans le processus.

## **DESCRIPTIF DU VIDEOFILM - "QUI A SAUVE L'ENTREPRISE?" -16 MINUTES**

Wilkins est une entreprise qui fournit des composants électroniques à de grands manufacturiers. L'entreprise est performante et le personnel bien motivé. Personne chez Wilkins prévoit un problème quelconque et le Directeur Général, Henri Thompson, est très optimiste sur la sortie de la nouvelle gamme, les 401.

Il reçoit la visite de Bill Winters, un acheteur américain pour BNT, grand manufacturier basé en Suisse, avec des usines partout en Europe. BNT est l'un des plus grands clients de Wilkins et Henri et Bill entretiennent des liens d'amitié.

Pendant la visite, Henri fait visiter l'atelier d'assemblage pour présenter les 401. Mais Bill apporte de mauvaises nouvelles: BNT ne renouvelle pas son contrat avec Wilkins. Un cumul d'erreurs et d'omissions de la part de Wilkins ont amené BNT à donner le contrat à un concurrent italien.

Henri et son équipe se réunissent pour faire face à ces problèmes. Chaque service a contribué à la perte de ce contrat, et il devient clair que le remède concerne l'ensemble de l'entreprise.

Ils essaient de résoudre cette situation en introduisant un programme de Qualité Totale. Grâce à leur engagement collectif à la qualité, ils se retrouvent un an après dans une position de force pour récupérer le contrat BNT.

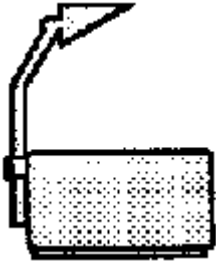
Programme de la séance	Durée approx.
<p style="text-align: center;"><b>Introduction</b></p> <p>?? Noter vos objectifs pour la séance sur le paperboard (voir p. 2). Présenter le transparent N° 1 (Définition de la qualité, p. 9). Demander au groupe d'en discuter, de le modifier au besoin, pour arriver à un consensus sur une définition de la qualité. Noter la nouvelle définition (s'il y en a une) sur le paperboard.  <b>NB:</b> Si la définition de qualité est déjà faite pour l'organisation, affichez-la sur le paperboard ou sur un transparent et demander au groupe de la commenter.</p>	10 mn
<p style="text-align: center;"><b>Regarder le vidéofilm</b></p> <p>?? Présenter le vidéofilm en expliquant que c'est une étude de cas dramatisée.</p>	16 mn
<p style="text-align: center;"><b>Discussion et exercices</b></p> <p><b>NB:</b> Pour une séance de 1h 30 - 2h (voir objectif p. 2), choisir deux exercices parmi la liste suivante et selon les points que vous souhaitez souligner.</p> <p><b>1.</b> Demander au groupe de citer des exemples de mauvaise qualité illustrés dans l'étude de cas. Vous pouvez repasser les cinq premières minutes du film (visite guidée de Bill jusqu'à la fin de l'entretien entre Bill et Henri). Rappeler au groupe que ces exemples peuvent concerner des attitudes, des procédures, etc... Noter leurs réponses sur le paperboard. Passer le transparent N° 2 (p. 10) et comparer avec les exemples cités par le groupe.</p>	15 mn
<p><b>2.</b> Distribuer la Fiche de travail N° 1 (p. 12) et demander au groupe d'identifier un problème dans leur propre service qui ressemble ou est voisin à l'un des problèmes présenté dans le vidéofilm. Après 5 minutes, noter les réponses (en les groupant par type de problème) sur le paperboard.</p>	10 mn
<p><b>3.</b> Présenter le transparent N°3 (p.11) en expliquant que tout programme de Qualité Totale s'articule autour de quatre axes principaux:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le client interne</li> <li>- profiter des connaissances et de l'expérience des employés</li> <li>- résoudre les problèmes à la source</li> <li>- rechercher constamment l'amélioration</li> </ul>	





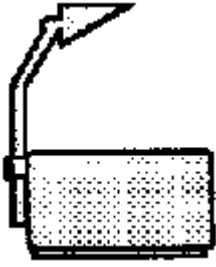
	<b>Durée approx.</b>
<p><b>A.</b> Expliquer la notion du client interne, et demander au groupe d'en discuter et ensuite de noter sur la Fiche de travail N° 2 (p. 13), leurs "clients" internes ainsi que leurs "fournisseurs" internes.</p> <p>Demander ensuite au groupe de sélectionner un client interne et de noter les composantes des services fournis actuellement à ce client par leurs soins. (Si votre groupe travaille en première ligne, les mêmes principes s'appliquent à un client ou à un fournisseur externe).</p> <p>Maintenant, encourager le groupe à discuter des améliorations possibles dans les services qu'ils fournissent actuellement. Noter les conclusions sur la Fiche de travail N° 2.</p>	30 mn
<p><b>B.</b> Expliquer la notion de profiter des connaissances et de l'expérience des employés et demander au groupe si, à leur avis, on profite suffisamment de ces ressources dans l'organisation ? Sinon, pourquoi ? Peuvent-ils citer quelques exemples de leur propre expérience ou des connaissances et des expertises qui ont été ignorées ou sous-utilisées ?</p> <p><b>C.</b> Expliquer la notion de résoudre les problèmes à leur source. Distribuer la Fiche de travail N°4 (p.15)et demander aux participants de sélectionner l'un des problèmes cité sur la Fiche de travail N° 3. (Si votre groupe est homogène, il est préférable de travailler par groupe(s) sur un ou deux problèmes spécifiques. Si votre groupe ne vient pas d'un même service ou organisation, demander leur de se référer à un problème cité sur la Fiche de travail N° 1).</p> <p>Demander au groupe de discuter comment ce problème influe sur leur propre performance et ce qu'il proposera comme solution ou remède s'il en avait les moyens. Quels sont les "moyens" qui leur font défaut actuellement pour résoudre ce problème - comment changer la situation ? Noter les conclusions sur la Fiche de travail.</p> <p>Dans le vidéofilm, le département commercial n'avait pas confiance dans le service du stockage- il a donc passé outre en contournant les procédures administratives, provoquant ainsi une autre "petite erreur" chez Wilkins. Existe-t-il des procédures ou des systèmes que le groupe perçoit comme inutiles, inefficaces ou qu'il se sent obligé de contourner pour satisfaire ses clients? Discussion.</p>	40 mn

<p><b>D.</b> Expliquer la notion de rechercher constamment l'amélioration. Demander au groupe de discuter des procédures ou autres suggestions pour assurer la réussite de cet axe de la Qualité Totale dans leur service. Noter leurs suggestions sur le paperboard. (Réunions, rapports écrits, formation d'équipes spéciales).</p> <p><b>4.</b> Distribuer ensuite la Fiche de travail N° 5 (p. 16-17) et demander au groupe de remplir le plan d'action concernant l'application des quatre axes principaux de la Qualité Totale à un client interne ou externe.</p> <p>Fin de la séance</p>	<p>Durée approx.</p> <p>15 mn</p> <p>30 mn</p>
<p><b>NB:</b></p> <p>Si cette séance de formation est destinée à introduire ou à maintenir un programme de Qualité Totale dans un groupe homogène (d'un même service, d'une même organisation), il est toujours souhaitable d'avoir la présence d'un ou plusieurs responsables hiérarchiques. Ils peuvent être amenés à traiter des questions sur la délégation des pleins pouvoirs (ou l'empowerment) et la remise en question de certaines procédures ou groupe n'a pas les moyens de se responsabiliser et de prendre l'initiative pour atteindre la Qualité Totale.</p>	



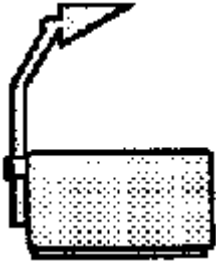
## **DEFINITION DE LA QUALITE**

Chacun satisfait ses clients en ayant la volonté et l'engagement d'atteindre la qualité dans tout ce qu'il entreprend



## **INDICES DE MAUVAISE QUALITE**

- ?? Accepter l'échec comme norme
- ?? Ne pas écouter ses clients
- ?? Traiter les symptômes et non pas les causes du problème
- ?? Manque de contrôle et d'organisation
- ?? Présupposer qu'un produit de qualité est tout ce que souhaite le client
- ?? Accepter et s'habituer à des problèmes courants
- ?? Accepter le "deuxième choix"
- ?? Croire que les petites erreurs ne comptent pas



## **LES QUATRE ETAPES CLES DE LA QUALITE TOTALE**

1. Le client interne
2. Profiter des connaissances et des compétences des employés
3. Résoudre les problèmes à la source
4. Rechercher constamment l'amélioration

## QUI A SAUVE L'ENTREPRISE ?

Noter ci-dessous un ou plusieurs problèmes dans votre travail qui ressemblent ou sont voisins à ceux que vous avez vu dans le vidéofilm. Essayer de classer le problème par l'une des trois catégories indiquées ci-dessous.

Problème  
d'attitude: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Problème  
matériel: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Problème d'organisation ou de  
structure: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Autres? \_\_\_\_\_

---

## QUI A SAUVE L'ENTREPRISE ?

1. Noter ci-dessous vos clients et vos fournisseurs "internes"  
(ou externes si vous êtes en première ligne):

Mes clients

---

---

---

Mes fournisseurs

---

---

---

2. Sélectionner l'un des clients identifiés ci-dessus, et noter  
précisément les produits et les services que vous lui fournissez  
habituellement:

Client

---

Produits, services fournis

---

---

---

---

3. Noter ci-dessous les améliorations que vous pourrez apporter  
dans la qualité de ce que vous offrez à votre client::

---

---

---

---

---



## QUI A SAUVE L'ENTREPRISE ?

### Profiter davantage de nos connaissances et nos compétences

Noter 3 façons d'améliorer l'exploitation des connaissances et des compétences des personnes au travail:

<b>Compétences/Connaissances sous - exploitées</b>	<b>Exploitation suggérée</b>
1. _____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____
2. _____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____
3. _____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____

## QUI A SAUVE L'ENTREPRISE ?

**1. Noter un problème à résoudre au travail:**

*(se référer à la fiche de travail N° 1 si nécessaire)*

---

---

**2. Quels sont les effets directs de ce problème sur la qualité de mon travail?**

---

---

---

**3. Une solution possible:**

---

---

---

**4. Quels sont les moyens nécessaires pour résoudre ce problème:**

---

---

---

**Lesquels nous manquent?** \_\_\_\_\_

---

---

**Comment les obtenir?** \_\_\_\_\_

---

---

## QUI A SAUVE L'ENTREPRISE ?

### Plan d'action

1. Nom du client: \_\_\_\_\_ ? Interne ? Externe

2. Produit ou service fourni: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Amélioration(s) proposée(s): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

avantages pour mon client: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Comment vais-je mesurer mon progrès: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Problèmes éventuels à résoudre à la source: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## QUI A SAUVE L'ENTREPRISE ?

6. Moyens mis à disposition, moyens qui manquent: \_\_\_\_\_

---

---

---

7. Compétences et connaissances autour de moi dont je peux profiter:

---

---

---

---

---

8. 5 autres idées pour améliorer ma prestation envers mes clients:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

# LA VIDÉOTHÈQUE D'ENTREPRISE

*une ressource permanente à portée de la main*

Qu'est-ce que la vidéothèque d'entreprise ?

La réponse pratique, économique et complète à tous vos besoins en formation, stages, séminaires ou réunions. Réunissant les meilleurs vidéofilms et CD Roms existant sur le marché, avec leurs documents d'accompagnement, la vidéothèque d'entreprise vous propose une sélection hors pair de vidéofilms traitant de tous les thèmes clé de la formation.

## **Les cinq thèmes clés de la vidéothèque d'entreprise et les titres correspondant**

### **Mieux s'organiser et organiser les autres**

- ?? Bonne Question,
- ?? Ce n'est pas une question d'intuition,
- ?? La puissance d'une vision,
- ?? Le Piège du temps,
- ?? Bâtir une équipe,
- ?? Quand le manager devient coach,
- ?? L'équipe mythe ou réalité

### **Mieux vendre...**

- ?? Comment décrocher un marché et comment le conserver,
- ?? La route de la vente,
- ?? Comment faire face aux objections des prix,
- ?? La négociation dans la vente, L'avantage caché,
- ?? Negotraining (CD ROM)

### **Mieux Communiquer**

- ?? La Guerre des couleurs,
- ?? Nous sommes tous dans le même bateau, INTERcommuniquer,
- ?? Parler à 1 ou à 1000 personnes,
- ?? Le traitement des conflits,
- ?? A la découverte du futur : Les paradigmes

### **La qualité**

- ?? Je n'ai pas de clients,
- ?? La courtoisie au téléphone,
- ?? Halte au ping pong téléphonique,
- ?? Qui a sauvé l'entreprise ?,
- ?? Iso 9000
- ?? Nous sommes tous dans le même bateau,

### **Assurer un service excellent**

- ?? Vous vous souvenez de moi ? Les clients mécontents,
- ?? Service et fatigue,
- ?? Les 5 phrases interdites,
- ?? Sélectionner pour servir,
- ?? Encadrer pour servir,
- ?? Le client au cœur

Pour toutes informations concernant le concept de la "Vidéothèque d'entreprise", contacter

Formavision, 87-89 Rue des Rosiers, Le Mont Valérien, 92500 Rueil Malmaison

Téléphone : 01 47 08 1212

Télécopieur : 01 47 08 0158

Email: [Formavision@easynet.fr](mailto:Formavision@easynet.fr)

<http://www.formavision.com>