



Le clin d'œil de *Jocelyn Pinet*

Cessez de faire du service. Soyez de service!



Par *Jocelyn Pinet*,
auteur, conférencier et
expert-conseil

Si vous trouvez qu'il faut continuellement relancer le sujet de la qualité du service dans votre organisation, c'est sans doute parce que la culture de votre entreprise s'y oppose.

Apple, le Cirque du Soleil, Disney, 3M, Toyota... Si ces noms nous viennent à l'esprit, c'est parce que ces entreprises sont reconnues pour ce qui semble être une véritable façon de vivre, ancrée dans leur fonctionnement. Nous admirons ce qu'elles font et tentons de nous en inspirer. La difficulté, c'est que pour avoir ce qu'elles ont, il faut être comme elles sont. Pour faire de l'innovation, 3M doit être innovante. L'innovation est « génétiquement » inscrite dans sa culture organisationnelle.

La culture de votre organisation se définit par ce qu'elle est et non par ce qu'elle a. Ce que fait votre organisation, les objectifs qu'elle poursuit et sa façon d'atteindre ces objectifs sont déterminés par sa culture. Si le service aux clients n'y est pas intégré, vos efforts en ce sens seront plus

ou moins couronnés de succès et le service ne sera qu'une activité parmi d'autres.

La culture est l'identité d'une entreprise, l'ensemble des valeurs et des normes que partagent ses membres et qui définissent comment agir dans une situation donnée et comment les personnes doivent se comporter entre elles et avec les parties prenantes de l'organisation.

On peut comprendre comment la culture influence la qualité du service.

Au cours des 20 dernières années, j'ai eu l'occasion de travailler avec des entreprises de toutes tailles, de la plus petite PME aux plus grands groupes internationaux. Ayant ainsi pu observer de l'intérieur le fonctionnement intime d'une multitude d'organisations, je peux affirmer que les



gens qui travaillent dans celles où la qualité du service est importante ne font pas *du service*. Ils sont *de service*.

Dans ces organisations, servir est une valeur. À tous les niveaux, les individus savent que leur organisation existe dans la mesure où des clients apprécient et utilisent ses produits et ses services. Et parce que c'est vrai pour leur organisation, par définition, ce l'est aussi pour chacun de leurs emplois.

Prenons l'exemple de Michelin, le plus grand fabricant de pneus au monde. Sa raison d'être est simple : faciliter la mobilité des biens et des personnes. Le mot « pneu » brille par son absence et pourtant, Michelin en vend plus de 190 millions par année. En fait, ses dirigeants vous diront que le jour où fabriquer des pneus ne répondra plus à leur raison d'être, ils cesseront d'en faire. Chez Michelin, tous savent qu'un pneu n'est d'aucune utilité en soi. Il ne

trouve sa raison d'être que lorsqu'il sert à transporter des biens ou des personnes et donc, à servir un client.

Les valeurs de Michelin se traduisent en principes d'action et s'articulent autour d'un seul mot : le respect. Respect des clients, respect des personnes, respect des actionnaires, respect de l'environnement et respect des faits.

J'ai assisté à de nombreuses rencontres des dirigeants de cette organisation et chaque fois, sans exception, un membre de la haute direction racontait l'histoire de Michelin en rappelant ceci : c'est en répondant au besoin d'un client que sont nés les fondements de l'organisation et c'est en continuant de le faire qu'elle sera encore là demain.

Dans son quotidien, la direction de Michelin s'assure que l'atteinte des objectifs se fait selon les principes d'action de l'entreprise. Sous une forme ou une

La qualité du service est un sujet de discussion qui revient continuellement dans votre organisation? C'est sans doute parce que la culture de votre entreprise s'y oppose...

autre, il existe un dialogue constant où les décisions à prendre sont examinées à la lumière de ces valeurs. Chez Michelin, on dit qu'il faut être à la fois performant et responsable. Chercher cet équilibre est un défi de tous les jours.

Pour vous aider à évaluer l'importance du service dans la culture de votre organisation, je vous propose de répondre aux questions suivantes et d'y réfléchir. ■

Diagnostic service

1. Les gestes faits par la direction de mon organisation illustrent l'importance accordée aux clients.	Jamais	Constamment	
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
2. Lors de rencontres ou de réunions d'équipe, on fait référence aux clients.	Très rarement	Très souvent	
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
3. Les bons coups du service sont véhiculés de façon formelle et informelle dans l'organisation.	Exceptionnellement	Fréquemment	
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
4. Il existe un lien financier entre la satisfaction des clients et la rémunération des dirigeants.	Non	Oui	
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
5. Dans mon organisation, la plupart des individus ont le sentiment qu'ils ont un rôle à jouer dans la qualité du service livré au client.	Pas du tout	Absolument	
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
6. La notion de client interne est une réalité dans mon organisation.	Non	Plus ou moins	Oui
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
7. Une demande d'un client a la priorité sur toute autre chose.	Non	Ça dépend du client	Oui
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
8. Dans mon organisation, les comportements sont aussi importants que les résultats.	Tout à fait faux	Tout à fait vrai	
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
9. Nos valeurs sont connues et sont un reflet juste de notre façon de fonctionner.	Quelles valeurs ?	Oui	
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
10. Mon organisation est au service de ses clients.	Occasionnellement	Constamment	
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		

FAITES-NOUS PART DE VOS RÉFLEXIONS!
redaction@qualite.qc.ca