



Systeme à toute épreuve

Pour offrir le meilleur service à vos clients, faites-les passer après le personnel...



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

LUV. C'est sous ce sigle que sont inscrites les actions de Southwest Airlines à la Bourse de New York. Et c'est bien d'amour qu'il s'agit, car Southwest n'est pas une compagnie aérienne tout à fait comme les autres.

Avec plus de 2 800 vols par jour et plus de 100 millions de passagers par année, cette compagnie à coûts réduits est le premier transporteur américain en termes d'achalandage. Selon les statistiques publiées par le très sérieux U.S. Department of Transportation, elle détient le meilleur taux de satisfaction de toutes les compagnies aériennes recensées et est une des plus profitables au monde.

Alors que la montée des coûts du carburant et l'arrivée de nouveaux joueurs ont eu de fortes répercussions sur la plupart des gros transporteurs aériens, Southwest attire l'attention des analystes de l'industrie non seulement parce qu'elle demeure profitable, mais parce qu'elle réussit à prendre de l'expansion.

Depuis 1971, les activités de Southwest sont fondées sur une idée simple : si vous transportez vos passagers à la destination et à l'heure prévues, s'ils paient le

moins cher possible et s'ils ont du plaisir tout au long de leur expérience de vol, ils voudront continuer à voyager avec vous.

La présidente Colleen Barrett explique à ses employés que Southwest est d'abord et avant tout une organisation qui vend du service à la clientèle et qu'elle ne fait qu'utiliser des avions pour livrer ce produit. Selon elle, il est inutile de parler d'avions ou de retour sur l'investissement parce que ses appareils ne sont pas différents de ceux des autres et qu'il est évident que l'entreprise doit faire des profits.

La mission de Southwest, un véritable mot d'ordre dans l'organisation, est d'offrir la plus haute qualité de service à la clientèle avec chaleur, convivialité, fierté individuelle et esprit d'entreprise.

Jusque-là, rien qui ne sort de l'ordinaire. Mais Southwest inclut dans sa mission qu'elle s'engage à offrir à ses employés le même souci, le même respect et la même prévenance qu'elle offre à ses clients. En passant, cette mission fut écrite il y a plus de 20 ans, bien avant que cela ne devienne un exercice obligé.

M^{me} Barrett passe 90 % de ses journées à traiter de situations concernant le personnel. « Si je peux faire en sorte que mes employés aiment faire ce qu'ils font quotidiennement, dit-elle, ils vont transmettre cet amour à leurs clients. Si les employés sont heureux, ils rendent les clients heureux. Si les clients sont heureux, les chances sont bonnes qu'ils volent plus souvent avec nous. Le bonheur des employés se traduit donc en termes économiques pour les actionnaires. »



Avec son service hors pair, le personnel de bord de Southwest Airlines aide l'entreprise à bénéficier depuis 1987 du taux de plaintes le plus bas parmi ses clients pris en charge (Department of Transportation, *Air Travel Consumer Report*).



Le magazine *Fortune* classe régulièrement Southwest parmi les 10 meilleures entreprises où travailler. À ce propos, une étude de Deloitte Consulting établit que les 56 compagnies inscrites en Bourse qui se trouvent sur cette liste de *Fortune* ont, sur 10 ans, assuré un retour de près de 20 % à leurs investisseurs, alors que ce taux n'était que de 12 % chez celle du S&P 500.

Parce que la direction de Southwest reste en contact constant avec les employés, elle peut plus facilement régler les problèmes et agir sur les idées. Elle encourage fortement l'innovation et la prise de décision décentralisée. Southwest ne fait pas de sondages pour trouver ce qui est apprécié et ce qui l'est moins; elle considère que ses employés sont la meilleure source d'information possible. Les portes de la direction leur sont toujours ouvertes. Cette approche orientée vers les personnes permet à Southwest de mieux s'adapter que ses concurrents au rythme rapide et aux défis quotidiens des imprévus qui sont la norme de son industrie.

Les employés de Southwest, qui détiennent 15 % de l'entreprise, sont

parmi les mieux payés du personnel des compagnies aériennes et leur taux d'attrition est un des plus bas. Le processus d'embauche est assez unique : les pilotes engagent les pilotes, les bagagistes embauchent les bagagistes... Parce que Southwest cherche des gens ayant d'abord une bonne attitude avant de bonnes aptitudes, qui est mieux placé que les personnes déjà en poste pour les choisir ?

L'histoire de Southwest donne encore une fois l'occasion de constater que la plus grande richesse d'une organisation, ce sont ceux qui viennent y travailler chaque jour. Les employés sont présents sur tous les fronts. Ils font ou défont ces milliers d'occasions où le client juge la qualité du service. Aux yeux de la clientèle, ils incarnent l'entreprise, et c'est l'argent des clients qui fait vivre celle-ci. Mais les états financiers ne comptabilisent ni l'amour, ni l'engagement, ni le plaisir. Il s'agit d'un mauvais outil pour mesurer la corrélation entre la satisfaction des employés et la profitabilité. Cela veut-il pour autant dire que cette interdépendance n'existe pas ? Demandez à Colleen Barrett ce qu'elle en pense. ■

QU'EN PENSEZ-VOUS ? redaction@qualite.qc.ca

Visez la performance !

Nous vous offrons des solutions concrètes pour augmenter le rendement de vos processus

Implantation de systèmes de gestion normalisée

ISO 9000, ISO 14000, ISO 18000, ITIL, ISO/TS 16949, AS 9100, etc

Programmes d'amélioration continue

6 Sigma, PVA, etc.

Impartition de gestion

Prise en charge totale ou partielle des processus de gestion qualité

Solution informatique inédite à l'automatisation de vos processus d'affaire.

- Gestion du cheminement critique d'une unité de travail
- Gestion documentaire
- Environnement entièrement personnalisé

Confiez-nous vos défis. Nous saurons vous aider à les relever.



Des gens de performance

514.259.1888 www.vortex.ca