



# La démarche qualité dans sa dimension humaine



Agadir-Maroc 15 décembre 2007

**Thierry LONGEAU**

[www.alcantis.fr](http://www.alcantis.fr)



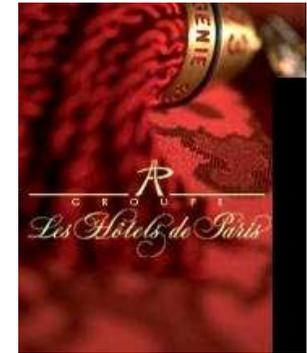
# Alcantis

Accroître performances et rentabilité

## Thierry LONGEAU Dirigeant du cabinet Alcantis

Experts en systèmes d'informations et de gestion  
Pour l'hôtellerie et la restauration

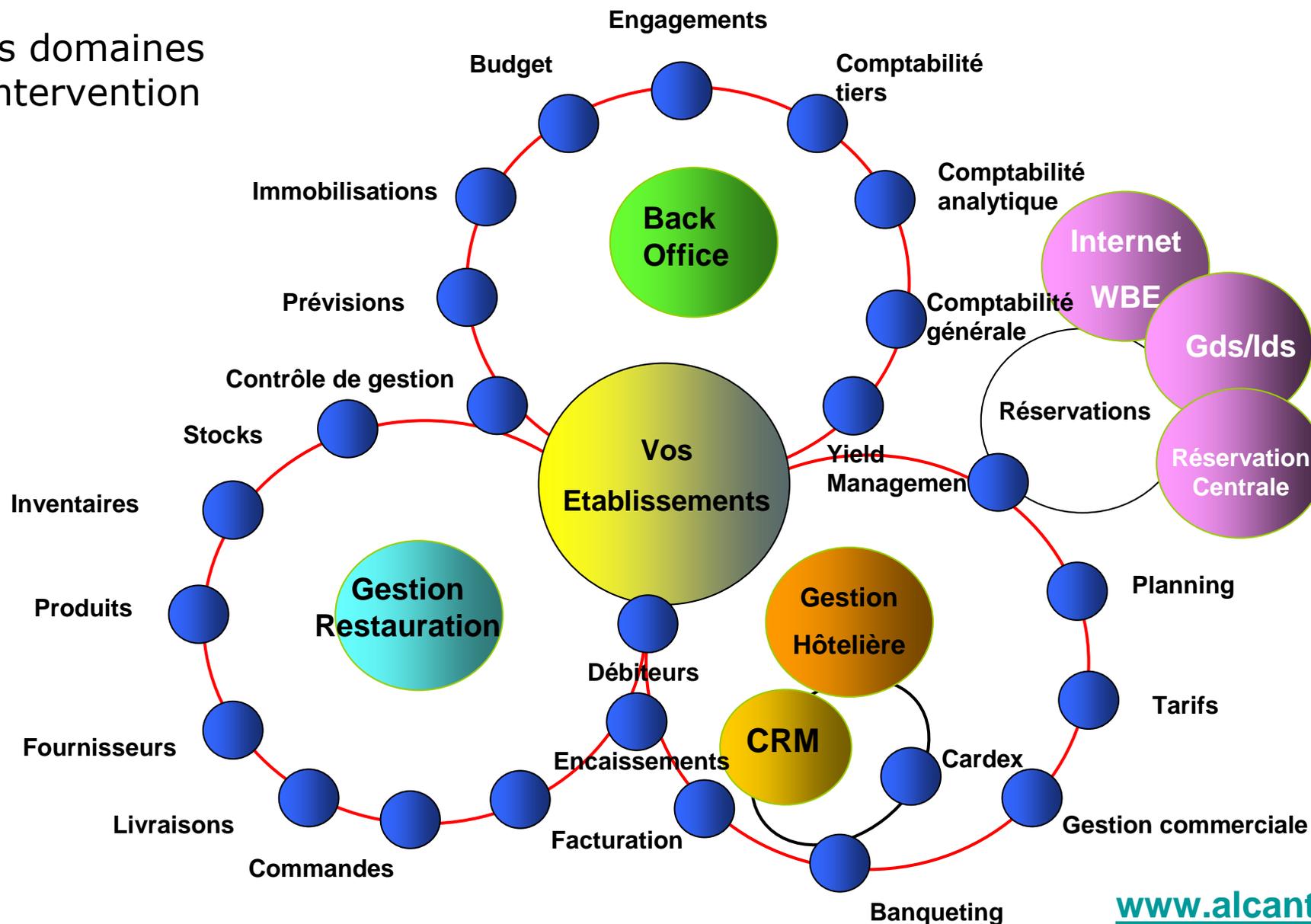
Rubrique équipements et technologies  
Le blog des experts  
[www.lhotellerie.fr](http://www.lhotellerie.fr)



[www.alcantis.fr](http://www.alcantis.fr)



## Nos domaines d'intervention





**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité



## La démarche qualité

Ou comment,  
fédérer, responsabiliser votre personnel autour d'un projet commun.

Un outil intelligent de management.



**Thierry LONGEAU**



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité



# **Une démarche qualité se construit comme un projet**

**Qu'est ce qu'un projet ?**

Un objectif à réaliser par des acteurs

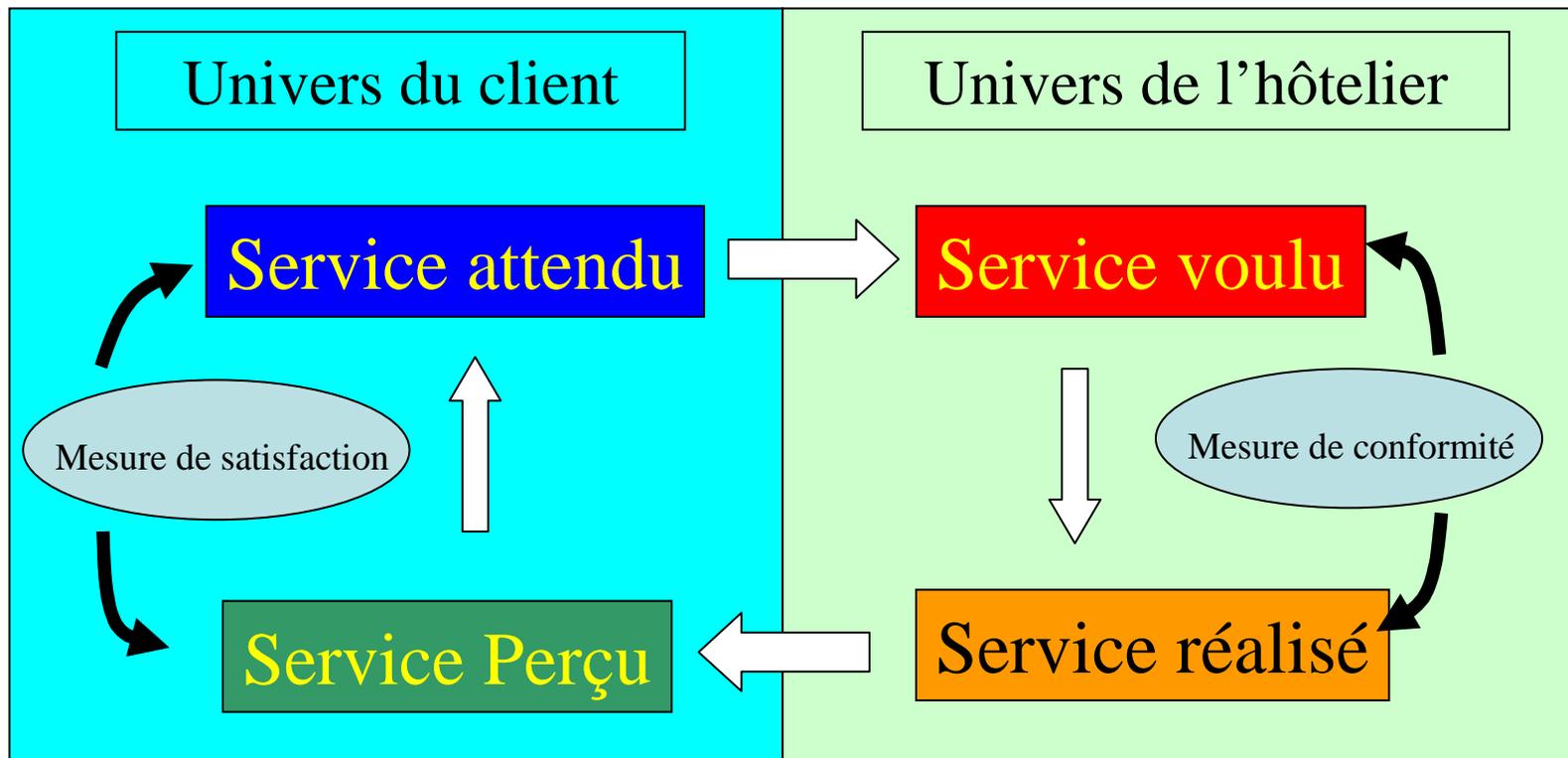
- Dans un contexte précis
- Dans un délai déterminé
- Avec des moyens définis
- Nécessitant l'utilisation d'outils appropriés



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité

## La qualité c'est l'image qu'a le client du produit dans sa tête...





**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité



## **Buts et objectifs**

Une démarche qualité a pour finalité de permettre l'atteinte d'objectifs précis.

**Chaque objectif doit respecter un certain nombre de règles de base**

**Réalisme** : l'objectif doit être réaliste pour être motivant.

**Mesurabilité** : l'atteinte de l'objectif doit pouvoir être évaluée de façon indiscutable.

**Positivisme** : l'objectif doit caractériser le coté positif du résultat recherché

**Motivation** : la réalisation de l'objectif doit procurer de la satisfaction de ceux qui œuvrent à son atteinte.



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité



## **Buts et objectifs**

Il est impératif de définir les buts de la démarche qualité pour l'entreprise.

- **Les ambitions**

Ce sont les buts qui correspondent à la vision que l'on se donne l'hôtel.

- **Les buts intermédiaires**

Moins abstraits que les ambitions, ils favorisent l'implication de tous. Ils sont importants pour orienter les efforts dans une direction précise.

- **Les objectifs annuels**

L'entreprise a également besoin d'objectifs précis pour l'année qui peuvent faire l'objet de constat et de chiffrage



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité



## Buts et objectifs

- Démontrer l'aptitude d'un hôtel à **fournir régulièrement** un produit ou un service **conforme** aux exigences des clients

Fournir un produit / service  $\Rightarrow$  notion de transformation d'entrées en sorties  
Définir des processus

Conforme aux exigences  $\Rightarrow$  notion de mesure

Régulièrement  $\Rightarrow$  notion de permanence



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité



## **Buts et objectifs**

- Accroître la satisfaction des clients

Evoluer en fonction des attentes et des besoins des clients

⇒ notion d'adaptabilité

Dans un environnement fait de contraintes permanentes et changeantes

- Réduction de coût
- Respect de l'environnement
- Amélioration de la rentabilité
- Réduction du cycle de vie des produits
- Exigences et informations de la clientèle croissantes
- Tendance à une responsabilisation grandissante du «fournisseur »



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité



# Le management du projet

Un projet peut être comparé à une activité opérationnelle

**Comme toute activité opérationnelle, votre projet doit être managé**

**Organiser**

Votre projet doit reposer sur :

- Une démarche rigoureuse
- Des outils adaptés

«**Organiser**, c'est décider "qui doit faire quoi", "où", "quand" et "comment" ».



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité



# Le management du projet

**Comme toute activité opérationnelle, le projet doit être managé.**

## **Gérer**

Votre démarche consomme de la ressource

- Humaine
- Technique
- Financière

« **Gérer**, c'est contrôler l'utilisation des ressources en évitant les dépassements de budgets ».



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité



# Le management du projet

**Comme toute activité opérationnelle, le projet doit être managé.**

## **Animer :**

Votre projet est une dynamique, qui suppose l'existence d'une volonté partagée:

- Par les prescripteurs
- Par les réalisateurs
- Par les bénéficiaires de celui-ci.

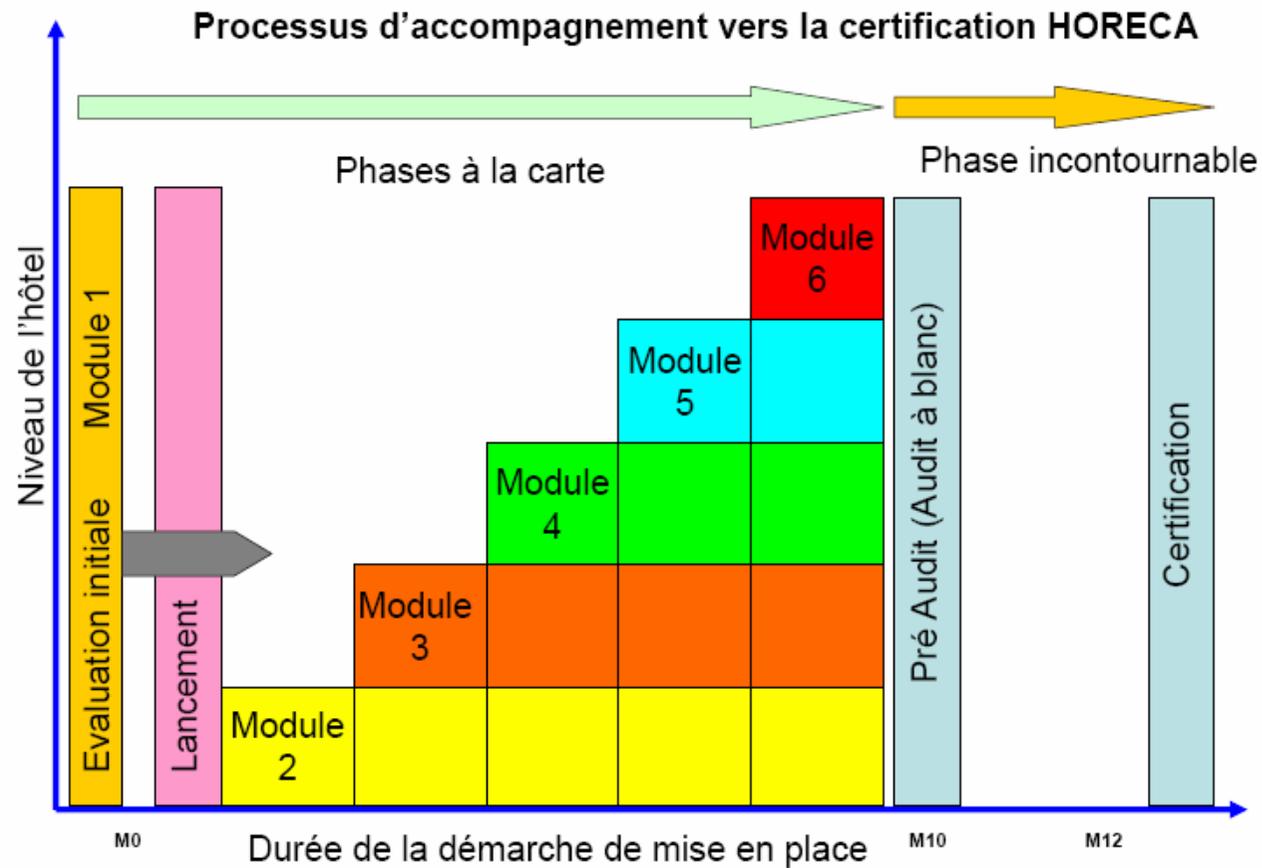
« **Animer**, c'est donner de la vie au projet,  
pour en faire un événement extraordinaire »



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité

## Processus d'accompagnement vers la certification HORECA





**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité

## **La dimension humaine de la démarche**



**Une des difficultés de la démarche qualité réside  
en grande partie dans la dimension humaine du projet**

- **La multiplicité des acteurs que vous allez mobiliser.**
- **La résistance au changement.**

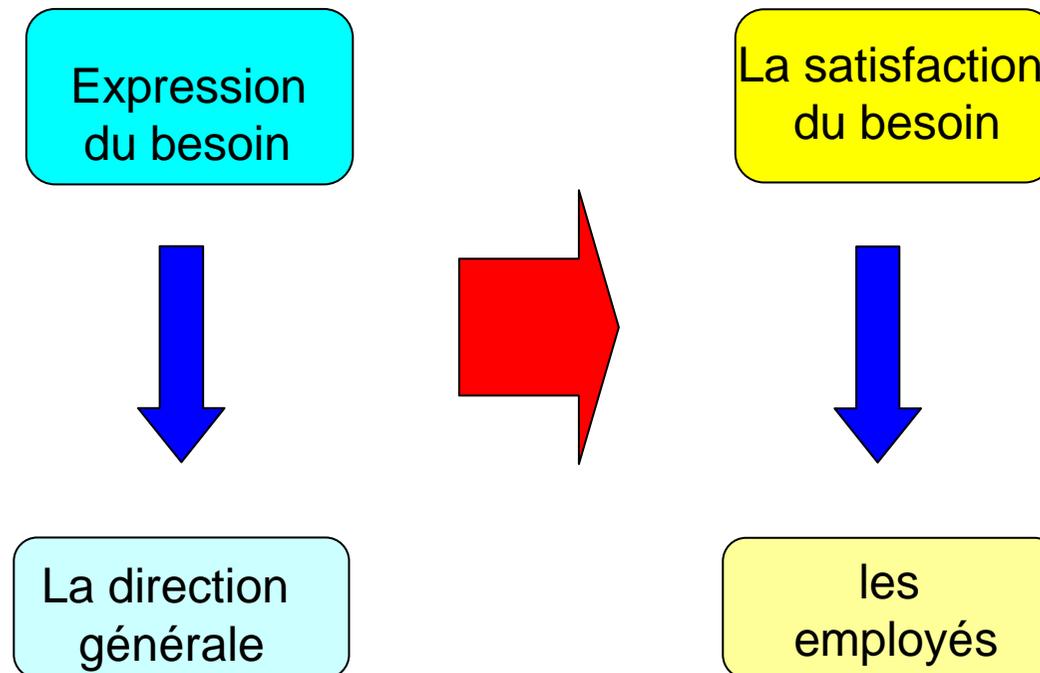


**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité

## La dimension humaine de la démarche

- **L'expression du besoin et la satisfaction du besoin sont généralement portés par des acteurs distincts.**





**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité

# Pour vaincre ces difficultés

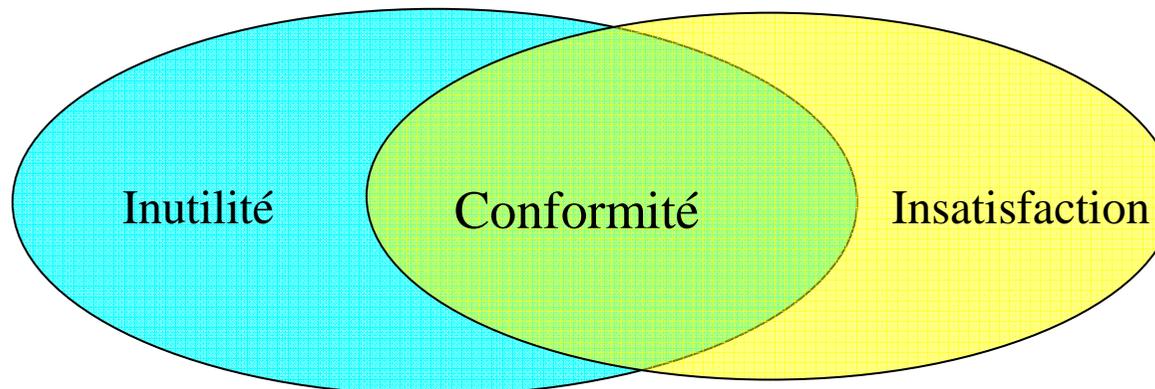
**Expliciter le lien entre la démarche qualité et la stratégie de l'entreprise**

**Les objectifs de la démarche qualité doivent :**

- Etre cohérents avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Ces liens doivent être expliqués dès le lancement de la démarche.
- Positionner la démarche comme une priorité de l'entreprise.
- Inscrire cette démarche dans la durée.

Le produit de l'hôtelier

Les besoins du clients





**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité



## **Pour vaincre ces difficultés**

### **Faire mûrir le projet**

#### **En amont du lancement de la démarche,**

- Une sensibilisation progressive à la qualité peut préparer l'ensemble de l'entreprise.

#### **Le démarche qualité s'appuie sur les ressources humaines**

- Le personnel doit être associé à cette démarche.



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité



## **La dimension humaine de la démarche**

**Comment profiter de cette démarche  
pour en faire un  
véritable  
outil de management ?**



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité

## **Pourquoi associer le personnel ?**



### **L'implication des personnes est un levier essentiel**

Pour développer une dynamique de progrès continu:

- ✓ de la qualité des produits et des services...
- ✓ et du fonctionnement interne de l'entreprise.

### **Cette dynamique de progrès est l'affaire de tous au quotidien.**

Du directeur général au bagagiste, de la gouvernante au plagiste...

### **Elle s'appuie sur:**

- La prise en compte des initiatives.
- Le développement des travaux en commun.
- Le renforcement de la motivation.
- La responsabilisation de tous les acteurs.



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité



## **Une responsabilité majeure de l'encadrement**

**Les rôles de l'encadrement dans le développement  
et l'implication de la participation sont multiples :**

- Promouvoir et animer les dispositifs de participation au sein des équipes.
- Promouvoir et animer les dispositifs de participation transverses.
- Remonter et capitaliser les informations sur le fonctionnement global de l'entreprise qui apparaissent dans les équipes.
- Valoriser les initiatives et les résultats.
- Aider à surmonter les difficultés qui se présentent.



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité



## **Définir les rôles des acteurs en matière de qualité**

### **Préciser le rôle de ces personnes dans:**

- Le pilotage de la démarche.
- Le déploiement démarche.
- Le suivi de l'ensemble de la démarche.
- Le transfert des méthodes et outils.
- Préparer chacun à tenir son rôle (formation, accompagnement...).
- Prévoir un dispositif d'échanges des informations.



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité



## **Le chef d'entreprise**

**Il participe aux démarches qualité  
Il en est même l'un des principaux acteurs**

**Le chef d'entreprise doit tenir plusieurs engagements :**

- Formuler une politique qualité cohérente et la décliner sous forme de déclarations régulières.
- Mettre en cohérence la politique qualité et la stratégie générale de l'entreprise en l'articulant avec d'autres projets.
- Affecter à cette politique les moyens humains et techniques adéquats.
- Définir les objectifs et les décliner en plans d'actions.
- Consacrer le temps nécessaire au suivi des efforts et des résultats.



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité



## Les rôles des opérationnels

Chaque **collaborateur** est un acteur de la démarche qualité.

- Il respecte les principes et applique les procédures de la qualité dans son travail quotidien.
- Il participe régulièrement à un point sur la qualité au sein de son équipe.

### Les responsables d'équipe

- Ils établissent de façon participative avec leur équipe les actions qualité et les objectifs à atteindre, puis en mesurent l'atteinte.

### La direction

- Elle pilote la qualité, veille à sa cohérence avec la stratégie, valorise les succès obtenus, écoute les clients.



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité



## Les rôles des fonctionnels

**Le référent qualité** a une place importante dans l'organigramme.  
La mise en place de normes impose de le rattacher directement à la direction.

- Accompagner la direction dans la formalisation d'une politique qualité.
- Définir le cadre de la démarche.
- Etablir la liaison entre les différents services pour les actions transversales et la valorisation des actions.
- Assurer le suivi, la communication.
- Fournir le soutien aux actions.
- Répondre de la consolidation des indicateurs qualité.



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité



## Les rôles des fonctionnels

**Les animateurs qualité** sont les relais et les facilitateurs de la démarche qualité.

**La direction des ressources humaines** contribue à la formation du personnel et à la participation des partenaires sociaux.



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité



## **Les modalités et les dispositifs d'association du personnel**

### **La prise en compte et la valorisation des initiatives des salariés**

La participation et l'implication fondées sur l'initiative individuelle ou collective des personnes sont tout à fait intéressantes.

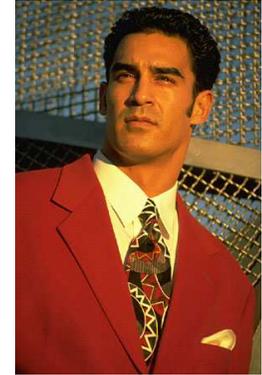
Les idées d'amélioration ne manquent pas dans une organisation.

Développer dans toute l'organisation, une dynamique de prise en compte et de traitement rapide de toutes les idées.



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité



## **Les modalités et les dispositifs d'association du personnel**

- **Le travail par petits groupes**

Créer de petites équipes est un moyen pour maîtriser collectivement la qualité.

Le rôle du management est de faire vivre les groupes qui s'en chargent.



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité



## **Les modalités et les dispositifs d'association du personnel**

### **▪ La formation**

L'investissement en formation est un facteur essentiel pour la qualité.

Les principaux thèmes à traiter sont :

- ✓ Les concepts et les principes de la qualité
- ✓ Le système de management et d'assurance de la qualité



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité



## **Les modalités et les dispositifs d'association du personnel**

### ▪ **La reconnaissance des résultats**

La règle de base est simple.

Si l'on veut encourager certains comportements, il faut les reconnaître, les valoriser et les récompenser.

Cette reconnaissance peut être :

**Collective**, en valorisant les résultats obtenus par les groupes de Travail.

**Individuelle**, en valorisant les résultats des individus



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité

## **Les modalités et les dispositifs d'association du personnel**



### ▪ **La communication**

Pour s'impliquer, les personnels ont besoin de connaître **le but** poursuivi, d'**exposer** leurs points de vue, d'**échanger**, d'être **informés** des résultats obtenus.

**La communication interne** de l'entreprise permet l'information du personnel, son intégration et sa motivation.

**La communication externe** peut aussi renforcer l'implication du personnel.

Elle transmet l'image de l'organisation à tout l'environnement et à ses partenaires.



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité



## **Comment faire vivre la qualité au sein de son entreprise ?**

### **▪ S'évaluer régulièrement**

Évaluation, auto-évaluation, audits, clients mystère,...

Se comparer à d'autres entreprises équivalentes.  
(Benchmarking)

Ceci est essentiel pour dynamiser la démarche

- ✓ Dégager des recommandations
- ✓ Mettre en place des plans d'action pour la poursuite de la démarche.



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité



## **Comment faire vivre la qualité au sein de son entreprise ?**

### **▪ Piloter et suivre en permanence**

#### **Piloter les différents acteurs**

- ✓ Coordonner et suivre l'avancement des démarches.
- ✓ Décider de leurs réorientations éventuelles.
- ✓ Assurer le lien entre le pilotage stratégique et le pilotage opérationnel.

#### **Organiser et planifier les réunions de façon régulière**

- ✓ Dresser un bilan de l'avancement des différentes démarches.
- ✓ Décider de la suite à donner à celles-ci.

#### **S'appuyer sur des outils de mesure**

- ✓ Présenter une vision synthétique de la démarche.
- ✓ Mettre en évidence les tendances pour la suite.
- ✓ Déclencher des alertes selon les écarts entre prévisions et réalisations.
- ✓ Anticiper en permanence l'achèvement de la démarche.



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité



## **Comment faire vivre la qualité au sein de son entreprise ?**

- **Ecouter sans relâche**

Faire entendre la voix du client au sein de l'entreprise.

Même si vous avez un bon produit, Il reste toujours des efforts à faire.

Encourager l'écoute permanente des clients par le personnel.

- **Développer une dynamique d'amélioration permanente**

Maîtrise,

Amélioration,

Innovation, anticipation.



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité

## **Ce que la démarche qualité va vous faire gagner...**



### **Des résultats chiffrables...**

Diminution des coûts de non qualité.  
Augmentation des marges bénéficiaires.  
Soutien à l'augmentation du chiffre d'affaires.  
Amélioration de l'efficacité et de l'efficience des processus.  
Se démarquer vis à vis de la concurrence...

### **Des résultats moins chiffrables...**

Rigueur dans les méthodes de travail.  
Formalisation du savoir-faire.  
Amélioration de la satisfaction du client.  
Renforcement de l'image de l'entreprise.  
Développement d'un esprit d'entreprise.  
Fierté d'appartenance.



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité



**Ce que la démarche qualité  
va vous faire gagner...**

**Vous avez réunis tous les  
éléments d'un véritable  
outil de management,  
d'organisation et de progrès...**



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité



**Ce que la démarche qualité  
va vous faire gagner...**

**C'est un moyen  
au service d'objectifs précis  
pour vous  
et pour vos hôtels...**



**Alcantis**

Accroître performances et rentabilité

**Ce que la démarche qualité  
va vous faire gagner...**

**C'est une incroyable  
opportunité...**



**Foncez !!!**

[www.alcantis.fr](http://www.alcantis.fr)

**Thierry LONGEAU**