

Proposer la qualité, mais la facturer aussi

La branche de la technique agricole se distingue par une grande fierté professionnelle et un sens aigu de la qualité. Pour les entreprises, le défi consiste à rendre ce niveau élevé visible et perceptible pour les clients. En effet, c'est le seul moyen de facturer la charge de travail liée à une qualité élevée. Nous nous sommes entretenus avec Markus Angst sur le thème de la qualité en technique agricole. Il est CEO du groupe GVS. Avec les marques Fendt, Massey Ferguson et Valtra, GVS Agrar est l'un des principaux importateurs et grossistes de machines agricoles de Suisse.



Markus Angst
CEO du groupe GVS

En technique agricole, la qualité a-t-elle la même signification aujourd'hui qu'il y a 30 ans, Monsieur Angst ?

Markus Angst (MA): « Oui et non. La qualité repose toujours sur un bon produit. Si ce n'est pas le cas, les meilleurs prestations de services ne servent à rien. Mais la numérisation a changé pas mal de choses. Les clients finaux s'attendent à ce que leur produit fonctionne pendant toute sa durée de vie et à ce qu'ils bénéficient d'une assistance compétente de la part du distributeur et/ou de l'importateur en cas de problèmes ou de questions liées à l'utilisation. Avec les cycles de vie des produits de plus en plus courts et les mises à jour logicielles fréquentes, cela devient un défi de taille. Au printemps en particulier, nous sommes confrontés à d'innombrables demandes d'assistance et il s'agit souvent de problèmes d'utilisation simples. Les mises à jour logicielles, qui entraînent des problèmes de compatibilité, sont un sujet récurrent. Ces expériences influencent la perception de la qualité par les clients. Elles montrent l'importance d'un bon support, mais aussi des capacités de communication des collaborateurs. Elles révèlent toutefois aussi que les petites entreprises peuvent être confrontées à leurs limites. Tous les collaborateurs ne sont pas disposés à être joignables 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, pour des demandes d'assistance. »

Des collaborateurs supplémentaires sont-ils donc aujourd'hui nécessaires pour maintenir la qualité telle que perçue par la clientèle ?

MA: « Pour la plupart des clients, c'est une évidence que les travaux mécaniques sont effectués de manière correcte et ponctuelle. Pourtant, cela est tout sauf évident. Pour une entreprise, les services et la communication

constituent plus qu'avant des moyens de se démarquer. Outre l'assistance mentionnée dans le domaine numérique, il existe également des possibilités plus simples. Par exemple, on peut se renseigner par téléphone pour savoir si tout se passe bien après une réparation ou un service, ou encore livrer une pièce de rechange sans formalités excessives par coursier, etc. De tels gestes permettent aux clients de vivre de bonnes expériences. »

Et si quelque chose ne tourne vraiment pas rond au niveau de la qualité ?

MA: « Mon expérience montre que ce genre de situation offre souvent de grandes opportunités. Lorsque l'on communique ouvertement et que l'on dit: « Nous avons vraiment un problème, vous n'êtes pas le seul à en pâtir, mais nous travaillons à le résoudre et pouvons vous proposer ce qui suit ... », c'est à coup sûr largement préférable au fait d'essayer de passer le problème sous silence. De telles situations maîtrisées ensemble peuvent en effet engendrer une forte fidélisation de la clientèle. »

Comment établir une sorte de culture de la qualité dans l'entreprise ?

MA: « Tout dépend de la culture d'entreprise et des collaborateurs. La mise en place d'une culture d'entreprise favorisant la qualité, basée sur la loyauté et la confiance, est un processus long et parfois difficile. Dans nos entreprises, nous essayons de donner à nos collaborateurs le plus possible de responsabilités et de liberté de décision afin qu'ils puissent réagir aux situations inattendues en faisant preuve de créativité. Concilier la marge de manœuvre accordée avec des structures et des processus clairs est souvent un exercice d'équilibriste. Une culture de l'er-

reur ouverte et une communication active sont importantes.»

Et comment trouver des collaborateurs soucieux de la qualité ?

MA: «La pénurie actuelle de main-d'œuvre qualifiée complique les choses. Nous avons mis en place en interne un système dans lequel nous récompensons les collaborateurs qui nous présentent des personnes compétentes. Selon mon expérience, les

d'entreprise, ce n'est pas une mauvaise idée d'établir un organigramme des responsabilités au sein de son établissement: réception, travaux de réparation et d'entretien, commande de pièces de rechange, collecte et contrôle des rapports, préparation du véhicule à livrer, établissement des factures, etc. Si l'on ne parvient pas à réaliser un tel organigramme, c'est probablement le signe d'un manque d'organisation. Un tel organigramme n'a pas besoin

La marge permettant de répercuter les prestations supplémentaires sur le prix de vente est très étroite. Lorsqu'un client achète un nouveau tracteur pour CHF 200 000.-, de nombreux distributeurs concessionnaires ont des scrupules à facturer un supplément pour une formation en ligne. Souvent, le distributeur est par ailleurs lui-même issu d'un milieu paysan, dans lequel la conscience des coûts et la solidarité sont importantes. Le client est un voisin ou un collègue de l'association. À plus ou moins long terme toutefois, nous n'échapperons pas à l'exigence de la transparence des coûts et de la réalité des coûts, dans le domaine du support numérique précisément.»

«À plus ou moins long terme toutefois, nous n'échapperons pas à l'exigence de la transparence des coûts et de la réalité des coûts, dans le domaine du support numérique précisément.»

collaborateurs engagés attirent les collaborateurs qui présentent les mêmes qualités qu'eux. Le recrutement par les annonces d'offre d'emploi est extrêmement difficile. Mais il arrive parfois que des entreprises partenaires nous recommandent des collaborateurs.»

Les certifications connues contribuent-elles à la mise en œuvre d'une culture de la qualité ?

MA: «À mon avis, les certificats et les gros manuels ne suffisent pas à mettre en place et à faire vivre une culture de la qualité. Une certaine structure est néanmoins utile. Pour un propriétaire

d'être rigide et peut être adapté après un certain temps. Il est important de se réunir régulièrement pour discuter des processus et des éventuels problèmes. C'est ainsi qu'une entreprise peut s'améliorer.»

Les clients ne semblent pas comprendre qu'une qualité élevée a aussi un prix...

MA: «Dans la technique agricole, nous avons beaucoup de mal à facturer des prestations par rapport à la branche informatique ou automobile. L'exemple typique est l'assistance numérique mentionnée précédemment.

Faut-il parler davantage de ses propres normes de qualité élevées ?

MA: «En effet, nous parlons trop peu de certaines prestations. En conséquence, les clients estiment qu'elles coulent de source. Au sein du groupe GVS, par exemple, nous mettons chaque année des véhicules de remplacement à disposition, qui roulent 10 000 heures au total dans ce contexte, soit l'équivalent d'un tracteur par an. Chaque client a certainement un seuil de tolérance quant au prix qu'il veut ou peut payer pour de tels services supplémentaires. Mais c'est souvent l'expérience auprès d'un autre prestataire, soi-disant moins cher, qui lui ouvre les yeux sur de telles prestations dont il pensait qu'elles coulaient de source.»

Interview: Emanuel Scheidegger

