

Info-Alliance

Numéro 2

Les meilleures pratiques ... de qualité de service

Alliance Management
Groupe Conseil

8250, boul. Décarie, bureau 410
Montréal (Québec) H4P 2P5
Téléphone: 514-342-2333
Télécopieur: 514-342-2330

info@alliance-management.qc.ca
www.alliance-management.qc.ca

LES MEILLEURES PRATIQUES.....DE QUALITÉ DE SERVICE.

No. 2



Par Pierre Hubert, associé affilié

L'auteur est conseiller senior en gestion et en formation. Après plusieurs années de pratique professionnelle, le développement d'une approche originale de la qualité de service, fondée sur l'intégration de la participation du client est devenu un champs d'intérêt privilégié.

Parmi les nouveaux enjeux organisationnels auxquels devront se mesurer ceux qui pensent et agissent en entreprise, la qualité de service devient de plus en plus fondamentale : il s'agit d'un défi de taille qui se situe à la base même de la réputation et de la position concurrentielle des organisations. À l'heure où la qualité des «produits» est relativement comprise et gérée, la qualité de service demeure un thème plutôt subjectif et nébuleux. Voilà pourquoi il nous est apparu urgent de procéder à une synthèse de la littérature existante, des modèles, des outils, des techniques de mesures afin de vous proposer ce petit guide des meilleures pratiques pour la gestion de la qualité de service.

Après la pressurisation des ressources, l'aplatissement des pyramides, l'implantation massive et accélérée des nouvelles technologies d'information et de communication, l'ouverture des marchés et l'accroissement de la concurrence globale, la création d'un nouvel équilibre entre les besoins/attentes du personnel, des clients et de la haute direction, devient un des nouveaux défis des gestionnaires. La qualité de service sera alors l'état par lequel les services rendus à l'interne comme à l'externe sont reconnus pour leur efficacité, utilité, nécessité. Par le fait même, la reconnaissance des efforts et des contributions s'établit non plus via les systèmes et les pratiques de rémunération, mais par la fidélité, la loyauté et la satisfaction des clients / employés / gestionnaires d'une entreprise d'avant garde.

Au cours des années, *Alliance management* a formé plusieurs gestionnaires et dirigé plusieurs projets de développement de la qualité, permettant d'adapter les processus de services aux défis posés par l'évolution de la technologie ou de la concurrence et de résoudre des problèmes de services qui sont essentiels au maintien de liens satisfaisants avec la clientèle.

Sommaire

Puissant thème de mobilisation à tous les niveaux, la qualité de service fera de plus en plus partie intégrante de la stratégie d'affaire de toute organisation. Distincte des approches traditionnelles de qualité totale, la qualité de service s'adresse aux résultats systémiques et non seulement aux processus et aux structures. Les personnes et leurs contributions deviennent le pivot d'une politique de qualité de service qui ne se concrétise que par la synergie des habilités et compétences lors de transactions internes ou externes.

Les entreprises qui ont fait une priorité de la qualité de service ont une approche proactive en matière de gestion des processus, du climat organisationnel et du partage de l'information. Les principes qui suivent mettent en valeur quelques-unes de ces meilleures pratiques.

Les composantes des meilleures pratiques

- 1. Aligner les dimensions stratégiques, organisationnelles et relationnelles dans la stratégie d'entreprise :** l'objectif de la qualité de service c'est de fidéliser la clientèle en lui offrant des services

d'une qualité à laquelle elle peut se fier pour un prix abordable. Les meilleures entreprises discutent régulièrement les enjeux de qualité de service aux comités de direction, dans les réunions de services et dans les communiqués envoyés au personnel. Ces enjeux sont intégrés aux descriptions de rôle et aux responsabilités du personnel, les objectifs de services sont formulés de façon précise par les équipes qui sont à la base. La mesure de la performance de service est intégrée à l'évaluation du rendement humain et financier de l'organisation.

Les meilleures entreprises élaborent des banques de données permettant d'établir des profils détaillés de leurs clients et ils les sondent régulièrement pour bien évaluer, non seulement leurs attentes face aux résultats de services, mais aussi quant au déroulement du processus de service. Elles mettront un soin particulier à bien découper les dimensions fondamentales du processus de service lors de la détermination des attentes, de même que lors des mesures de performance de service qui suivront. Leurs normes de service sont toujours formulées en s'appuyant sur l'optique du client, non sur celle de la culture interne.

L'organisation performante surveille constamment l'évolution de la technologie et des contextes organisationnels afin de protéger le niveau d'efficacité de ses processus de production. Les investissements seront dirigés vers un meilleur encadrement de la clientèle qui sollicite ses services : dans un souci de productivité on favorisera constamment l'indépendance du client à desservir durant le processus de service, permettant à notre personnel en contact de délaisser progressivement des rôles plus actifs pour se diriger vers des fonctions de soutien.

2. **Considérer la qualité de service comme une valeur intégrée à la culture de l'entreprise :** La direction doit envoyer un message clair à l'entreprise : elle doit appuyer son appétit d'excellence sur des cibles qualité ambitieuses, tout en demeurant réaliste. Elle se rendra visible et multipliera les forums et les occasions spontanées de discuter de sa nouvelle culture qualité avec les employés de la base. Elle s'impliquera personnellement dans la gestion des plaintes formulées par la clientèle.

Elle n'hésitera pas à s'engager sur des normes qualité précises, élaborées en collaboration avec les équipes en contact, surtout lorsqu'elles correspondent à des priorités pour la clientèle. Elle ne doit pas hésiter à remettre en question les processus de service identifiés comme des freins à la qualité, ni à investir dans de nouveaux outils pouvant assurer les nouvelles normes de qualité.

Les leaders qualité vont prendre le temps d'aller chercher l'appui des cadres intermédiaires dans l'installation de leurs stratégies qualité, afin d'éviter des ruptures de communications dans la chaîne de transmission qualité. Elle favorisera le recyclage des cadres afin d'accélérer l'intégration d'une structure de gestion participative qui favorisera le sens de l'initiative des équipes de première ligne. Elle luttera constamment contre le réflexe de «bureaucratization» de la culture qualité en conservant les canaux le plus direct possible entre la base et la direction de l'entreprise.

Enfin, elle investira en formation pour alimenter les fondements de sa nouvelle culture de service tout en développant les compétences relationnelles de son personnel de première ligne.

3. **Impliquer les clients/personnel/dirigeants et les faire participer à la création de la plus-value du service offert :** on ne peut vendre un service sans échange direct avec le client, car ce service sera produit et consommé durant cet échange. Alors si nous souhaitons que le client soit productif et satisfait, il nous faudra le former et l'informer sur son rôle et ses responsabilités durant la production de son service. Nous sommes tous conscients, à divers degrés, de la nécessité de nous impliquer lorsque nous faisons l'achat d'un service ; ce qui aiguise nos attentes par rapport au processus de service.

L'organisation excellente n'a pas peur d'engager ses clients dans la production et le contrôle de sa qualité de service. Par la gestion stratégique des plaintes et des suggestions des clients qui seront examinées à fond et donneront lieu à un dialogue alerte et sincère avec le client. L'entreprise fera circuler quotidiennement un résumé des plaintes, et les dossiers de plaintes pourront être

librement accessibles à tous ceux qui voudraient les consulter. On stimulera l'intérêt du personnel pour la collecte des cartes «commentaires» auprès de la clientèle, on ira même jusqu'à instituer des panels de clients typiques, se réunissant chaque mois, autour des cibles d'amélioration de la qualité de service.

Les meilleures entreprises n'hésiteront pas à investir massivement en recherche marketing et à faire circuler les résultats de ces enquêtes parmi les équipes de service pour alimenter leurs efforts d'amélioration de la qualité. Ces recherches viseront autant la mise à jour des attentes des clients, que le contrôle de la performance qualité des équipes de services. De tels contrôles seront toujours accompagnés de discussions sur l'amélioration des processus de service donnant lieu à des plans d'actions et de formations pour combler les lacunes techniques et relationnelles identifiées dans ces contrôles.

Les leaders vont soigner particulièrement le recrutement et la formation de leur personnel de contact. Ils vont prendre soin de reconnaître les contributions des équipes exceptionnelles et chercheront à traiter leurs employés en partenaires afin de stimuler la profondeur de leur implication et ainsi assurer le niveau du soutien disponible à la clientèle dans les processus de services.

4. **Partager l'appréciation de la qualité de service avec nos clients et nos employés :** l'entreprise excellente est très consciente de la fragilité des motifs qui poussent nos clients et nos employés à s'investir avec enthousiasme pour la production de services de qualité. Elle prête donc un soin particulier à fidéliser les participants en mesurant leur niveau de satisfaction.

Gérer les attentes de la clientèle, ça veut dire diffuser une promesse de service qui soit réaliste, par rapport à ce qu'on peut produire, et pertinente pour les consommateurs qui sont ciblés par l'entreprise. Le système de livraison du service doit avoir été éprouvé auprès du personnel responsable pour garantir sa fiabilité et sa convivialité.

Elles vont mobiliser leur personnel, particulièrement celui qui est en contact, autour des objectifs qualité. Afin d'éliminer les freins à leur performance, elles s'assureront de recruter les meilleurs candidats et de leur offrir les outils les plus performants. Afin de réduire le stress et les sources de frustration au travail, elle fondera son soutien aux employés sur les équipes en place, sans négliger de sonder régulièrement la qualité du climat et de la communication au travail.

Un niveau de soutien adéquat du personnel de contact encouragera un climat d'ouverture qui facilitera le contrôle de la performance au niveau individuel. Les performants n'hésitent pas à reconnaître les performances excellentes afin d'entretenir l'enthousiasme et le niveau d'implication des équipes, de même qu'à proposer des occasions de perfectionnement sur une base continue au personnel qui désire s'impliquer davantage.

Pour transmettre vos commentaires ou questions, veuillez contacter l'auteur à l'adresse suivante : pghubert@alliance-management.qc.ca

Nouvelles:

Nous sommes heureux d'accueillir au sein de notre équipe Mme Josée Houle, M.A.P., conseillère affiliée, spécialisée en planification stratégique, structure et plan organisationnel et partenariat.

Pour recevoir à tous les mois gratuitement, nos publications; veuillez faire parvenir vos coordonnées à info@alliance-management.qc.ca, par téléphone au 514-342-2333 ou par télécopieur au 514-342-2330.