
FIVE IMPERATIVES FOR IMPROVING SERVICE QUALITY

Leonard L. Berry, Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman

POINTS D'INTÉRÊT RETENUS PAR LE CCG

► Les clients évaluent la qualité du service en comparant le service qu'ils reçoivent aux attentes qu'ils se créent à cet égard des points de vue suivants :

- . Aspects matériels (apparence des installations, de l'équipement, des produits et du personnel);
- . Fiabilité (sérieux et exactitude);
- . Réactivité (empressement et diligence);
- . Assurance (savoir-faire et courtoisie et aptitude à inspirer confiance);
- . Empathie (attention personnelle et amabilité).

► Mesures à prendre pour améliorer la qualité du service :

Définir le rôle du service

- Les normes de service renseignent les employés sur l'excellence du service qu'attend le client. Elles placent le client au centre de l'activité et amènent les employés à comprendre où se situent les priorités.
- Des problèmes peuvent survenir si les normes de service sont : introuvables ou lacunaires; trop nombreuses; trop générales; mal communiquées; ou déconnectées des mesures et de l'évaluation du rendement et des systèmes de récompenses.
- La recherche, et non l'improvisation, permet de concentrer avec précision sur l'ensemble limité de facteurs de service auxquels les clients tiennent vraiment.

Aller chercher le talent nécessaire et s'en servir

- Pour le client, les personnes qui exécutent le service *sont* l'entreprise.
- Le recrutement doit viser à trouver la personne la plus apte à répondre aux normes de service. Les organisations devraient chercher à servir les clients plutôt qu'à «économiser» sur les salaires. Les gens attachent de l'importance à la dimension humaine du service et c'est vers celle-ci que l'argent devrait être dirigé.
- Pour attirer et garder les meilleurs éléments d'une main-d'oeuvre toujours plus restreinte, les organisations doivent se convaincre qu'il faut leur offrir un emploi à plein temps, assurer leur formation et leur perfectionnement et leur proposer un cheminement de carrière.

► Une fois que les personnes les plus qualifiées sont embauchées, il faut leur donner la liberté qui leur permet de s'épanouir et d'utiliser leur créativité pour servir les clients. Inutile de recourir à une foule de règles et méthodes détaillées. S'en tenir à l'essentiel et éviter une normalisation excessive.

Mettre l'accent sur les équipes de service

- Les fournisseurs de service peuvent être amenés à s'entraider considérablement si servir les clients devient un travail d'équipe. Des personnes qui autrement pourraient trouver la fonction de service éprouvante seront dynamisées par l'appui et l'encouragement de leurs coéquipiers.
- Les équipes de service sont en mesure de donner un service plus rapide et d'offrir aux clients un seul point de contact.

Le mot d'ordre : la fiabilité

- La fiabilité est le facteur qui permet avant tout autre de juger de la qualité d'un service et c'est lui dont on dit aussi le plus souvent qu'il est déficient. On ne peut guère aller plus loin si le service n'est pas systématiquement fiable, à l'heure et à l'abri des erreurs et contretemps.
- Les services devraient être constamment analysés avec minutie afin d'en détecter les failles et les points faibles.

Se surpasser dans la résolution des problèmes

- Il faut régler les problèmes dans les meilleurs délais et intervenir de manière personnelle, p. ex. en appelant ou en se rendant sur les lieux. Il est possible ainsi d'entamer un dialogue qui permet d'écouter, d'expliquer, de s'excuser et de clore l'affaire.
- Les clients devraient être encouragés à se plaindre et ils devraient pouvoir le faire facilement. Sinon, leurs problèmes restent sans réponse et le mécontentement s'installe.
- Des normes de résolution des problèmes devraient être établies et les employés devraient disposer de la liberté et des pouvoirs leur permettant de régler les problèmes des clients. Les représentants en première ligne devraient être en mesure de régler directement la plupart des problèmes.