

DEMARCHES QUALITE ET PERFORMANCES DES SERVICES : QUAND L'ESPRIT VIENT AUX SERVICES...

Muriel Jougleux

Cet article montre que pour les services de masse les démarches qualité classiques consistent à articuler rationalisation industrielle des processus de production et personnalisation du service, c'est-à-dire son adaptation aux besoins du client singulier. Si ces démarches ont porté leurs fruits, l'amélioration de la qualité de service passe désormais par une meilleure prise en compte de spécificités des services dans leurs principes et leurs réalités de fonctionnement. En particulier, le développement de l'esprit de service que les entreprises appellent de leurs vœux dépend d'une réflexion sur leur stratégie, leur organisation et leur management afin de développer leurs capacités collectives à être réellement au service des clients tout en préservant leurs performances économiques et sociales.

I. La qualité des services entre rationalisation industrielle et personnalisation du service

Chacun d'entre nous affronte des situations de consommation de service où irritation, mécontentement, impatience traduisent la perception que nous n'obtenons pas le service que nous souhaitons et que nous pensons être en droit d'attendre. Si ces situations, caractéristiques des services de masse, créent de l'insatisfaction pour le client, elles illustrent également les questions complexes que les entreprises prestataires affrontent en matière de qualité.

Deux exemples pris au sein d'un bureau de Poste soulignent la diversité de la non qualité perçue d'un service, de ses origines et conséquences. Mme X se rend peu dans le bureau de poste de sa commune. Devant expédier 15 grosses enveloppes, elle s'adresse au guichet et demande à ce qu'elles soient affranchies. Un guichetier cordial et sympathique lui répond qu'il ne prend plus en charge ce type d'opération mais que des machines à affranchir sont à sa disposition. Ces enveloppes sous le bras, elle effectue les opérations d'affranchissement, ce qui suppose de sa part, vu le volume du courrier et l'absence de place autour de la dite machine, un minimum d'organisation et de disponibilité. Bien qu'ayant surmonté sans trop de problème la tâche, elle est assez mécontente de voir qu'un guichet de poste ne semble pas en

mesure d'offrir le service de base qu'est l'affranchissement du courrier dans de bonnes conditions, alors même que la fréquentation est faible et qu'il n'y a aucune file d'attente. Même si l'employé est sympathique, il ne lui a guère semblé serviable et le service d'affranchissement proposé peu pratique. L'employé n'aurait-il pas pu l'aider même si la définition de l'offre de service et le contenu de son poste de travail ne le prévoyaient pas explicitement ? Le bureau de Poste affiche pourtant des engagements de service et est certifié sur ce référentiel par Afnor Certification.

Peu de temps après, Mme X se présente au bureau pour venir récupérer un colis qui n'a pu être livré en son absence. Le guichetier ne peut retrouver le colis et l'informe qu'il a été déposé, par erreur, dans un autre bureau de poste de la commune. Ce bureau vient malheureusement de fermer. La situation est embarrassante car ce colis contient des médicaments qui doivent être stockés impérativement au froid, que c'est une veille d'un long week-end et que l'erreur du facteur risque d'avoir de graves conséquences pour la cliente. A la surprise de celle-ci, spontanément, le guichetier appelle l'autre bureau et là, un salarié propose de ramener le colis car il passe devant le bureau de poste en rentrant chez lui. Ravie de récupérer ses médicaments, la cliente ne peut que se féliciter de la solution spontanément trouvée par le personnel. Provoquée initialement par une production de l'entreprise non conforme (colis déposé dans un mauvais bureau de poste), l'insatisfaction de la cliente s'est transformée en forte satisfaction grâce à une initiative d'un personnel en contact, allant à l'encontre de toute procédure de travail ou de toute consigne de l'entreprise. Que se serait-il cependant passé si le colis avait été endommagé pendant le transport ? Qu'en aurait pensé la hiérarchie ?

Ces deux exemples révèlent les tensions auxquelles doivent faire face les entreprises de services en matière de management de la qualité, notamment dans les services de masse, relativement standardisés et produits à grande échelle sur le territoire. Bien que réticentes à développer des « pratiques qualité » initiées dans les grandes entreprises industrielles¹, les grandes organisations françaises de services ont mis en place d'importantes démarches qualité à partir de la fin des années 1990, que cela soient des certifications ISO 9001, des certifications de service ou encore des démarches EFQM². Dans certains secteurs, les PME ont de leur côté adopté des certifications de service développées de manière *ad hoc* pour une

¹ Il faudra par exemple attendre la version 2000 de la norme ISO 9000 et l'apparition explicite de la satisfaction client comme objectif de la démarche dans le référentiel, pour que cette certification se développe dans les grandes entreprises de service et les services publics.

² *European Foundation for Quality Management*

profession ou une activité particulière, comme c'est le cas pour l'activité de déménagement, les séjours linguistiques ou les services des huissiers de justice.

Pour autant après 15 ans de développement des systèmes de management de la qualité et malgré des progrès indéniables sur certains aspects, notamment en *back offices*, le constat reste sévère en France et la satisfaction des clients mitigée, tant dans les grandes entreprises que dans les PME de service ou les services publics. Les organisations elles-mêmes soulignent les difficultés de mise en œuvre des démarches et leur insuffisance sur certains aspects de la satisfaction client, comme la qualité de la relation ou la personnalisation du service. De son côté, la recherche s'est essentiellement développée dans le champ du marketing pour comprendre les attentes des clients et les antécédents de la qualité perçue et de la satisfaction. Pour autant, peu de travaux posent clairement la question des conditions de la qualité dans les services et des performances des démarches qualité. Des critiques des approches ISO 9000 ou de manière plus large des certifications d'entreprise, ont été cependant conduites, notamment en sociologie du travail ou en gestion des ressources humaines. La majorité d'entre elles a souligné la place centrale de l'interaction dans l'adaptation du service à la singularité du client et donc dans la qualité perçue et la difficulté des démarches qualité à en rendre compte.

Nous souhaitons montrer dans ce chapitre que les caractéristiques des services et de leur production amènent à construire une démarche qualité articulant et conciliant rationalisation industrielle des *back et front offices* et personnalisation du service, c'est-à-dire son adaptation aux besoins du client singulier. Si les démarches qualité usuelles se révèlent être une condition nécessaire de la satisfaction du client contribuant d'une part, à clarifier et améliorer l'offre de services et d'autre part, à maîtriser des processus, elles doivent aujourd'hui évoluer et intégrer davantage les spécificités des services dans leurs principes et leurs réalités de fonctionnement. Bref, comment aujourd'hui redonner un supplément d'âme à des activités de services standardisées et rationalisées sans remettre en cause la pérennité des organisations ?

II. Un cadre théorique de la qualité des services peu distinct de celui de la qualité des biens matériels

Le management de la qualité désigne l'ensemble des actions mises en œuvre par une organisation afin d'améliorer la qualité de ses produits, celle-ci étant entendue comme

«l'ensemble des caractéristiques d'un produit qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites »³.

Les travaux sur la qualité d'un service, développés notamment dans le champ du marketing, s'intéressent essentiellement à la qualité du service perçue par le client (Nguyen, 1991 ; Perron, 1998 ; Dubois et *alii* 1999 ; Sabadie, 2003 ; Chumpitaz et Swaen, 2004). Celle-ci renvoie au jugement porté par ce client sur le service et elle s'inscrit ainsi dans un processus de confirmation/infirmation des attentes. La qualité perçue par le client est ainsi une évaluation globale du service qui résulte de la comparaison entre d'une part, les attentes du client concernant les performances du service en général et l'évaluation de ces performances pour un service particulier, élaboré par une entreprise donnée (Gronroos, 1984 ; Berry, Parasuraman et Zeithaml, 1985). La notion de qualité perçue est ainsi très proche de la satisfaction, même si certains auteurs différencient ces deux concepts (Berry, Parasuraman, Zeithaml 1990 ; Oliver 1980, 1993), la satisfaction étant plutôt associée à une expérience de service particulière.

S'intéresser à la qualité du service perçue par le client suppose d'identifier les critères qu'il mobilise dans l'évaluation du service qui lui est proposé. Sur ce point, les recherches en marketing travaillent essentiellement sur deux axes. Une partie des travaux identifie les domaines d'évaluation de la qualité par le client (Holmund, 2001). Ils comprennent essentiellement le résultat, la prestation de service (y compris l'interaction), (Gronroos, 1984 ; Gummesson, 1993) et l'environnement du service (Rust et Oliver, 1994 ; Brady et Cronin, 2001). Un autre ensemble de travaux, notamment d'origine américaine, porte davantage sur l'identification des dimensions de la qualité qui précisent les attributs attendus par les clients dans le service concerné (Albrecht et Zemke, 1985 ; Berry et *alii*, 1985 ; Johnston, 1995). Les dix dimensions initialement retenues par Berry et *alii* ont ainsi fondé un modèle d'évaluation de la qualité de service appelé SERVQUAL déjà évoqué au chapitre 3 ; ces dimensions sont la crédibilité, la sécurité, l'accessibilité, la communication, la compréhension du client, la tangibilité, la fiabilité, la réactivité, la compétence, la courtoisie. La compréhension de la nature des attentes est complétée par l'évaluation de leur importance pour le client dans la qualité perçue et la satisfaction (Kano, Llosa, 1997 ; Lichtle et *alii*, 2002) ce qui permet à

³ Cette définition résulte des travaux de normalisation internationale sur la qualité : Cf. notamment norme ISO 8402, management de la qualité et assurance qualité, vocabulaire (1994) ou norme ISO 9000, systèmes de management de la qualité, principes essentiels et vocabulaires (2000).

l'entreprise de hiérarchiser ses actions d'amélioration et de les focaliser sur les attentes les plus fortement contributives de la satisfaction des clients.

Si la qualité reste essentiellement jusqu'à la seconde guerre mondiale la qualité de la production, c'est-à-dire la conformité des biens fabriqués à leurs spécifications techniques (Shewhart, 1939), Deming (1952) ou Feigenbaum (1961) soulignent rapidement l'importance de l'appréciation par le client des caractéristiques fonctionnelles du produit. Gérer la qualité d'un bien ou un service, c'est donc fondamentalement concevoir une offre adaptée au client et être ensuite capable de la produire de manière conforme aux spécifications. Le modèle théorique de la qualité dans les services développé par Berry, Parasuraman et Zeithaml (1985) explique ainsi que la perception d'une non-qualité par le client, trouve son origine dans des distorsions successives, éventuellement cumulables, apparaissant dans les phases de conception, de production et de communication au sein de l'organisation prestataire. Développer une démarche qualité revient alors à identifier l'origine de ces écarts (« *gaps* ») et les moyens de les supprimer, ce qui ne distingue pas sur ce point la qualité des services de la qualité des biens. Berry, Parasuraman et Zeithaml (1990) identifient quatre écarts :

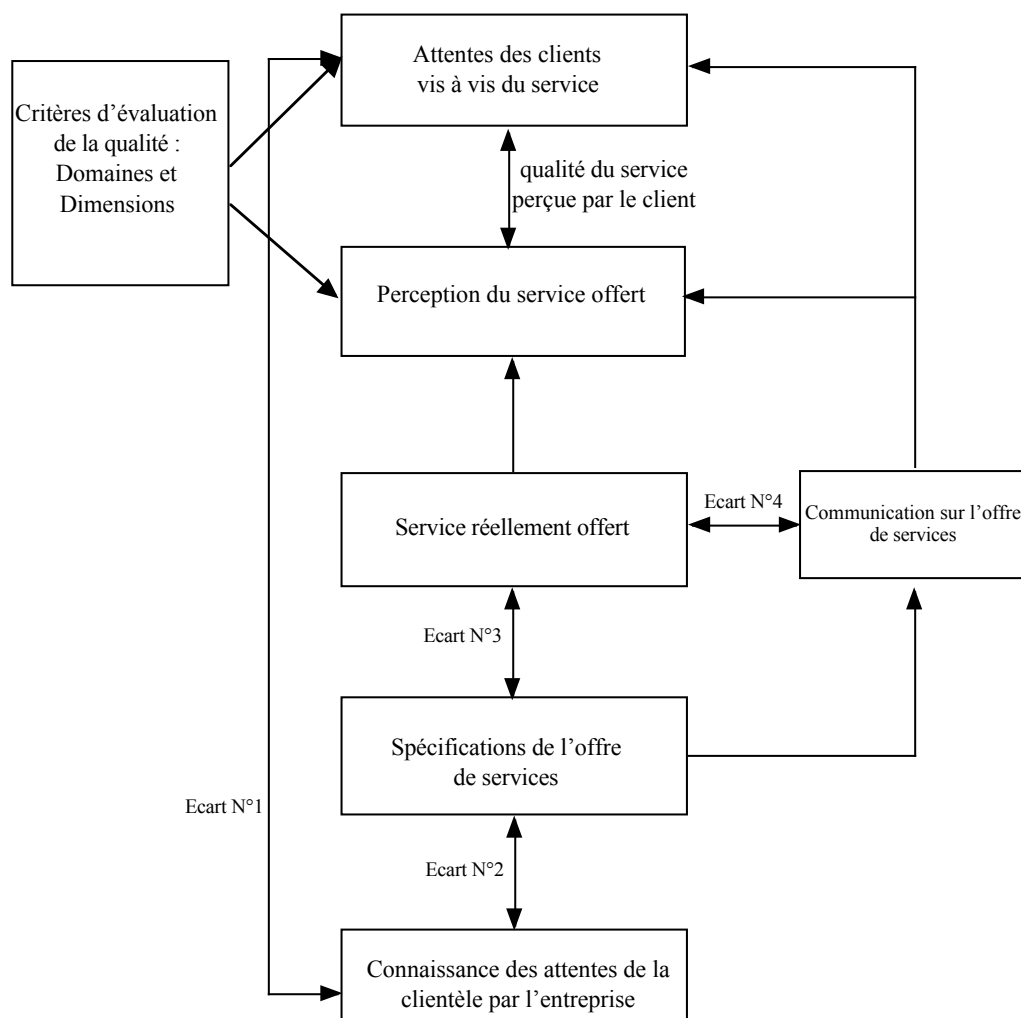
- **L'écart de perception des attentes** : le prestataire ne perçoit pas correctement les attentes réelles du client. Il ne connaît pas les dimensions principales du service sur lesquelles le client fonde son jugement ainsi que les niveaux de performances attendus par le client sur ces dimensions.
- **L'écart de spécification de l'offre de services** : le prestataire ne traduit pas ou se trompe en traduisant les attentes réelles du client en des spécifications du service. L'offre de services n'est ainsi pas conforme aux attentes du client (temps d'attente, accessibilité, délai de traitement). Les écarts N°1 et 2 concernent la conception même du service. Ils aboutissent à ce que les caractéristiques du service promis par l'entreprise à son client, à travers la formulation de l'offre et des engagements de services, ne correspondent pas à ses attentes et qu'il y ait un écart entre le service attendu par le client et le service voulu par l'entreprise. Ces écarts sont essentiellement détectés en mobilisant les techniques d'écoute-client (*focus-group*, analyse de *verbatim*, de réclamations).
- **L'écart de production du service** : l'entreprise de service ne parvient pas à produire le service telle qu'elle s'y est engagée dans son offre de services. Il y a ici un écart entre le service voulu par l'entreprise, promis explicitement ou implicitement au client, et le service qui lui est réellement offert. C'est donc un écart de conformité de la production, détectée et mesurée à travers un tableau de bord qualité rassemblant des

indicateurs évaluant le respect ou non des caractéristiques du service souhaité par l'entreprise et promis au client.

- **L'écart de communication sur le service** : il y a un écart entre les promesses faites au client, *via* la communication externe de l'entreprise, et les réalisations. Les attentes du client sont modifiées par des promesses, éventuellement exagérées, sources de mécontentements futurs.

Cette approche américaine (voir figure 1) a été notamment diffusée en France à travers l'adaptation faite par B. et D. Averous (2004) dans leur modèle du cycle de la qualité. Elle sous-tend aujourd'hui la plupart des démarches qualité des organisations de service et a contribué à importer les démarches qualité développées pour les biens dans les services.

Figure N°1 : un modèle général d'analyse de la qualité dans les services, adapté d'après Berry, Parasuraman et Zeithaml (1990)



III. Le service considéré comme un produit : quand la qualité suppose de formaliser et d'améliorer l'offre et la production de services

Les démarches qualité améliorent la spécification des services et la conformité de leur production. En ce sens, elles ont contribué à faire du service un produit et ont amélioré certaines dimensions de sa qualité.

III.1 Les organisations et les clients considèrent le service comme un produit

Dans une logique de caractérisation de l'activité de service, les différences entre le bien matériel et le service ont amené les chercheurs en économie et gestion des services à formuler l'idée que le service n'est pas un produit (Gadrey, 1991). En effet, le service amène l'entreprise à travailler sur des *inputs* dont elle ne maîtrise pas complètement les caractéristiques, que ces *inputs* soient des biens ou des informations appartenant au client, voire soient le client lui-même dans ses dimensions psychiques, physiques ou encore cognitives. De fait, le service rencontre des difficultés à être standardisé et reproduit à l'identique. De manière corollaire, l'évaluation de l'*output*, est difficile car elle dépend du moment de l'évaluation (immédiat/long terme), et des champs d'évaluation (résultat, processus, interaction, environnement...) comme nous le développerons dans le chapitre 11. La qualité de cet *output* est de fait complexe à définir d'une part, et à évaluer d'autre part pour l'entreprise. Enfin, l'existence du client comme cible et/ou ressource de la production (cf. chapitre 5), sa capacité plus ou moins importante à réaliser un certain nombre d'actions amènent à poser la question de la maîtrise des processus de production et donc du pilotage de la qualité. Comment par exemple évaluer la qualité de cours particuliers à domicile ? Celle-ci risque d'être perçue très différemment d'un élève à l'autre en fonction de leurs difficultés initiales, et doit intégrer plus ou moins les caractéristiques de l'interaction élève/professeur, les compétences et qualification de l'enseignant, la progression des notes de l'élève ou ses résultats finaux.

Cependant, tous les jours, des organisations produisent des services dans des volumes allant du tout petit nombre à la masse importante. Une fraction importante d'entre elles le fait à travers de multiples unités productives, ce qui pose des questions en matière d'homogénéité

du service produit et d'efficience des processus de production. Par ailleurs, leurs clients ont des attentes relativement stables d'un service consommé à l'autre, d'une entreprise à l'autre, d'un territoire à un autre. Face à eux, les entreprises s'engagent à travers leur marque ou leur communication à leur offrir des services dont les caractéristiques ont été spécifiées et ne varient pas. En résumé, les clients considèrent aujourd'hui que les services offerts sont des produits dans la mesure où ils sont en droit d'attendre des caractéristiques connues et homogènes d'une expérience de service à l'autre dans une même entreprise, notamment en termes de « service minimum ». De leur côté, les entreprises ont adapté leur offre, leur processus et leur organisation pour concilier efficience et satisfaction des clients, dans un double mouvement de rationalisation et de personnalisation de masse. Elles ont fait des services des produits, c'est à dire que leur existence se traduit sous la forme d'une offre plus ou moins explicite portée à la connaissance des clients dont elles vont assurer la réalisation, conformément à leurs spécifications. Les démarches qualité ont largement contribué à cette évolution, ce qui ne signifie pas cependant que le service soit un bien matériel, ni qu'il n'ait pas des caractéristiques particulières.

III.2 Clarifier l'offre de services et s'interroger sur sa capacité à s'ajuster aux attentes du client standardisé

Si l'entreprise artisanale ou de petite taille a la capacité d'expliquer au client de manière plus ou moins détaillée ce qu'elle peut lui offrir (le coiffeur, l'artisan, le prestataire *B to B* au nombre réduit de clients), il n'en est rien dès que le volume de clients grandit pour des raisons évidentes d'efficience. De la même manière, si l'organisation peut expliquer par ajustement mutuel à ses salariés ce qu'ils sont censés faire pour le client, cette pratique atteint très vite ses limites dès que l'organisation grandit. Dès lors la spécification de ce qu'elle souhaite offrir, tant pour les clients que pour les salariés est le premier défi qu'affronte l'entreprise de services en matière de qualité.

Comment formaliser, en effet, les caractéristiques d'un produit par nature intangible ? Les démarches qualité ont répondu à cette question à travers un double mouvement. Grâce au marketing et au développement de l'écoute clients, elles ont d'une part, standardisé le client à travers l'identification de profils et segments aux caractéristiques et attentes relativement homogènes. Elles ont déterminé d'autre part, en liaison avec leur stratégie et leurs ressources, des offres de services adaptées à ces différents profils de clients et ont développé des pratiques visant à garantir aux clients les caractéristiques de ces offres, quelque soit l'endroit ou le moment de leur consommation. Le référentiel de services est aujourd'hui par exemple le

dispositif que les entreprises utilisent afin de définir les caractéristiques du produit service et de s'engager à les respecter. C'est un document écrit visant à spécifier l'offre de service et à en préciser le contenu et le niveau de qualité voulue par l'entreprise (Jougleux, 2000 ; Durrande-Moreau et *alii*, 2002). Ces référentiels, adaptés à une entreprise ou une activité particulière formalisent des engagements de service et de qualité. Ils servent également à évaluer la qualité offerte aux clients, puisqu'ils constituent la norme par rapport à laquelle la conformité du service est définie. Ils fournissent par exemple la structure de la grille d'audit utilisée par le client-mystère et peuvent faire l'objet d'une évaluation ou d'une certification tierce partie. 130 référentiels existent par exemple en 2013 sous la marque Qualicert et couvrent des services aussi variés que le transport, l'enseignement ou l'immobilier. Se heurtant au problème de la définition de l'*output*, ces référentiels associent définition du résultat à la définition des ressources mobilisées pour l'obtenir, voire même des grandes étapes des processus de conception et production. Ils sont très variés, tant dans la forme que dans la richesse et la précision du contenu, allant de la charte interne à la norme de service française ou européenne. La communication de ce référentiel aux clients et aux salariés objective le service, ses caractéristiques et niveaux de performance promis par l'entreprise et en fait un outil de finalisation du travail dans les *front offices* en explicitant ce que les deux protagonistes de la relation de service doivent faire et sont en droit d'attendre l'un de l'autre (Bancel-Charensol et Jougleux, 2004).

III.3 Assurer la conformité du service en formalisant et maîtrisant des processus clés

La typification des clients et la construction d'une offre de services permettent d'organiser la production en intégrant à côté des objectifs classiques de volume et d'efficience, les objectifs de qualité, notamment sous l'axe de la conformité aux caractéristiques voulues : en effet, on a réduit la variabilité des *inputs* (caractéristiques des clients, des biens des clients...) tout en la précisant, on a spécifié l'objectif et une partie des moyens à mobiliser. Le succès de la démarche ISO 9001 dans les services aujourd'hui repose en partie sur le fait qu'elle mobilise la démarche processus pour formaliser et rationaliser la production de services en vue d'améliorer la satisfaction des clients. Des travaux de recherche soulignent l'intérêt de la démarche en matière de développement de la rigueur, d'amélioration des coordinations et coopérations internes (*Back Office / Front Office*, Métiers), d'identification des ressources nécessaires à la réalisation des activités et de pilotage global de l'activité (Campinos et *alii*, 2003).

Encore cela suppose-t-il de bien y associer les tâches prises en charge par le client et les moments d'interaction. La coproduction ne peut en effet échapper à cette logique de formalisation de la production, alors qu'elle est au cœur même de la qualité du service d'une part, et que le client pénètre de plus dans les organisations à travers le développement de la logique multicanal d'autre part. L'identification des points de contact du client avec l'organisation, de son parcours, des ressources qu'il mobilise dans la coproduction, des acteurs avec lequel il interagit, des ressources utilisées par ces acteurs (systèmes d'information, appui technique...) et le pilotage de cette coproduction relève également des démarches qualité.

Le constat fait aujourd'hui est que les entreprises de services françaises ont globalement déployées les démarches qualités dans leur organisation, développant l'écoute clients, formalisant leurs offres de services, fiabilisant les processus, développant l'évaluation et l'analyse de la qualité, bref entrant dans des logiques globales d'amélioration continue. Ce mouvement a touché l'ensemble des organisations, qu'elles relèvent de la sphère marchande et non marchande, privée ou publique. Pour autant, le constat d'une non-qualité des prestations de service proposées par les entreprises, même engagées dans les démarches qualité, demeure. Les organisations, elles-mêmes se déclarent globalement insatisfaites des résultats des démarches qualité et appellent à développer de nouvelles approches pour améliorer la satisfaction des clients dans un environnement très concurrentiel et où les attentes ne font que s'accroître.

IV. Développer l'Esprit de service ou redonner un supplément d'âme au produit service

En décembre 2012, une journée de travail organisée par l'Anvie⁴ et réunissant une centaine de participants issus d'une quarantaine de grandes entreprises françaises faisait le constat de la nécessité d'améliorer la valeur perçue des services et de repenser le management de la qualité dans les services afin de poursuivre l'amélioration de la satisfaction des clients. Ces entreprises appelaient ainsi de leur vœux le développement de ce que certaines d'entre elles nomment l'Esprit de Service⁵, marquant par la même leur volonté de ne plus recourir

⁴ *L'esprit de service : miser sur les coopérations internes et la relation avec le client pour se différencier*, 12 décembre 2012, ANVIE. Cette journée a donné lieu à une publication de l'Anvie, en collaboration avec le Groupe La Poste.

⁵ La paternité de la dénomination revient au Groupe La Poste et notamment à sa Direction Qualité.

exclusivement aux démarches qualité jusque là développées. Au delà d'effets de mimétisme, classiques dans la vie des organisations, ces nouvelles réflexions traduisent la volonté de certains acteurs dans les organisations de rénover les démarches d'amélioration de la satisfaction client.

IV.1 De la théorie à la réalité des démarches qualité dans les services

Si les entreprises et les recherches s'accordent à signaler que les démarches qualité sont nécessaires à l'amélioration de la qualité des services, elles n'apparaissent cependant pas aujourd'hui comme une condition suffisante de la satisfaction des clients et ce pour diverses raisons.

Tout d'abord, le déploiement des démarches qualité s'est effectué dans un contexte économique global caractérisé par une forte pression concurrentielle et une recherche accrue d'efficacité et de rentabilité, peu compatible avec la qualité du service offert et en contradiction avec les discours affichés de satisfaction clients. Ces exigences de performance économique se sont traduites par exemple par le recrutement en *front office* d'employés moins qualifiés et donc moins rémunérés, par des volumes de travail accrus ou encore par des injonctions de développement commercial de l'activité, éléments globalement défavorables à l'amélioration de la qualité de service. Ainsi des réorganisations de *front office* ont abouti à la mise en place de points de contact centralisés à la place de multiples points de contact de proximité. C'est le cas par exemple dans les banques de détail, où la suppression de l'accessibilité téléphonique directe des agences a fortement accru l'insatisfaction client, amenant d'ailleurs beaucoup d'entre elles à faire ensuite partiellement marche arrière. Les personnels en contact ont également fait l'objet d'injonctions paradoxales, leur activité étant en tension entre des objectifs de productivité et d'efficacité (aller plus vite, traiter plus de clients, placer davantage de produits) et des objectifs de qualité offerte et de satisfaction (Des Garets et *alii*, 2009).

Par ailleurs, la maturité des démarches qualité dans les organisations de service est assez hétérogène, y compris au sein d'un même secteur d'activité. Si certaines entreprises françaises ont été pionnières dans leur conception et leur déploiement, le Groupe Accor par exemple (Haas, 1994), d'autres n'ont entamé leur démarche que beaucoup plus récemment. Une étude menée par l'Amarc⁶ en 2011 auprès des entreprises adhérentes et à laquelle 143 entreprises ont répondu, soulignait que si 70 % des entreprises avaient formulé des engagements et une

⁶ Amarc est l'association pour le management de la relation client

politique claire en matière de réclamations clients, seules 24 % d'entre-elles utilisaient les informations issues de ce traitement pour améliorer leur offre, mettant ainsi à mal le principe d'amélioration continue, moteur dans l'amélioration de la qualité. De manière similaire, si l'écoute clients est affichée comme une exigence majeure des démarches qualité, la réalité des pratiques souligne l'hétérogénéité des dispositifs et de leur utilisation. Il y a par exemple une différence importante entre mener une enquête de satisfaction une fois tous les deux ans et la démarche d'écoute systématique de tous les clients utilisant un service mise en place par GDF-Suez, sur son site internet et dénommée « Esprit Services, Dolce Vita ». Les commentaires des clients sont tous publiés et accessibles, et ils sont utilisés pour revoir la conception et la production des services proposés. Systématiquement par ailleurs, les clients mécontents sont rappelés par un conseiller afin d'analyser les causes de leur mécontentement et de réparer le service.

Au-delà, certains principes clés des démarches qualité peinent à se concrétiser. C'est le cas par exemple du management des processus qui met en avant la nécessaire transversalité des chaînes d'activités dans l'entreprise en vue d'offrir au client un service à forte valeur perçue, et qui souligne donc l'intérêt des coopérations internes dans l'entreprise. Elaboré pour faire remonter « la voix du client » dans l'organisation, le management par les processus se heurte dans la réalité à l'organisation fonctionnelle et hiérarchique en place et ne traduit pas le fonctionnement réel de l'organisation, notamment dans les grandes organisations de service. Ainsi le processus de « collecte, traitement et exploitation des réclamations » mobilise de multiples *front offices* dans la gestion des réclamations, de multiples départements dans leur analyse et l'exploitation des résultats en vue d'améliorer l'offre ou la production des services. Une étude menée dans une grande banque mutualiste montre à quel point la collaboration des différents services autour de la réclamation se heurte à des logiques de fonctionnement différentes et cloisonnées. Une logique dominante de satisfaction client domine chez les collaborateurs du réseau face aux clients, avec cependant l'intégration de la rentabilité économique et des risques associés à l'activité bancaire. Une logique dominante d'identification des risques opérationnels préside au contrôle interne, où la gestion des réclamations est essentiellement vue comme un moyen de les détecter. Enfin, une logique plus économique apparaît dans certaines agences ou à l'exploitation, soulevant par exemple la question d'un traitement différencié des réclamations selon les profils clients, voire la question même de l'utilité du traitement de certaines réclamations. Cette banque éprouve des difficultés à évoluer d'une gestion hétérogène, différenciée et peu efficace des réclamations

(faibles traçabilité et réactivité) à une gestion de la relation avec le client réclamant, fiabilisée et pilotée.

Les principes des démarches qualité se heurtent donc au fonctionnement des organisations et interrogent donc tant leurs principes de management que leur stratégie de développement. Ce que les organisations appellent Esprit de Service renvoie donc en partie à une amélioration et un approfondissement des démarches qualité sur des principes clés comme l'écoute-clients, le fonctionnement transversal et la coopération inter-services, l'amélioration continue... Cependant, les démarches qualité doivent être également repensées pour tenir compte des caractéristiques spécifiques des activités de service.

IV.2 Recentrer les démarches qualité sur la qualité de l'interaction

C'est dans les *front offices*, physiques mais aussi à distance quelque soit le mode de contact (téléphone, courriel, forum internet), que se concentrent les spécificités des activités de service. En effet, le service a comme particularité de voir le client associé plus ou moins fortement à la conception et la production du service (Eiglier et Langeard, 1987, 1994). La qualité d'un service se construit donc aussi en temps réel dans l'interaction entre le client et le personnel en contact, dans des unités de production locales et notamment (mais pas seulement) dans les *front offices* des entreprises de service. De nombreux travaux notamment en sociologie (Goffman, 1961 ; Joseph, 1994 ; Weller, 1999, 2003 ; Dubois, 2003) ont étudié la relation de service, entendue comme étant « les interactions qui se déroulent à propos de prestations de service, entre agents prestataires et agents utilisateurs » (Gadrey, 1994). Ils ont analysé le contenu du travail du personnel en contact ainsi que les compétences et les ressources mobilisées par les divers protagonistes, y compris par le client, dans ces interactions. Ces travaux soulignent que le personnel en contact, confronté à la singularité du client, effectue tout un travail de compréhension et d'interprétation de sa demande et de ses attentes ainsi que d'arbitrage entre ce que souhaite réellement ce client et ce qu'il peut lui proposer compte tenu de l'offre de service et du système de production disponible. La non qualité provient alors des difficultés rencontrées par l'unité locale face au client singulier pour comprendre ses attentes vis-à-vis du service et de l'entreprise prestataire et/ou pour formuler une offre de services adaptée, une fois les attentes détectées. L'inadaptation de l'offre de service proposée par l'entreprise et plus ou moins standardisée, le manque de disponibilité et de compétences relationnelles, organisationnelles et techniques du personnel en contact, les caractéristiques individuelles du client et des autres clients (nombreux, impatients, nouveaux,

hétérogènes), la complexité ou le caractère innovant des services proposés induisent ces écarts de conception du service au niveau de l'unité de production.

De manière parallèle, l'unité locale peut se révéler incapable de produire la fraction du service promis au client singulier et qui relève de son contrôle et de sa responsabilité. Cette non-qualité apparaît lors de la réalisation effective du service. Elle peut provenir de l'inadaptation en *back* et en *front office* des processus de production et des ressources utilisées, d'une ressource client défaillante, d'une absence de coordination entre le *back office* local et le *front office*, de l'absence de réactivité de l'unité locale face à un événement imprévu, etc.

En résumé, une des spécificités des démarches qualité dans les services vient du fait que le modèle des écarts de non-qualité s'applique également, en temps réel et localement, dans l'interaction entre chaque client et le personnel et, de manière plus générale, dans les unités de production locales du prestataire. C'est le niveau opérationnel de la démarche qualité, qui détermine, par distinction avec la qualité **du** service, ce que nous appelons la qualité **de** service (Jougleux, 2006) et qui recouvre largement ce que certaines organisations appellent actuellement Esprit de Service. Cette qualité de service ou du « rendre service » traduit la capacité de l'unité locale (*back office* et *front office*) à adapter l'offre de services, sa production voire son environnement aux attentes du client singulier, y compris dans les services de masse. Quelles évolutions suppose-t-elle des démarches qualité et plus globalement dans les organisations ?

IV.3 Comment améliorer la qualité de service ?

Le souhait de développer l'Esprit de service apparaît comme une (re)découverte par les grandes entreprises de service de masse de ce qui se joue dans les interactions avec le client au sein des unités opérationnelles et que n'ont que partiellement couvert les démarches qualité. La volonté des organisations d'améliorer la relation de service les amène d'emblée à interroger le rôle des personnels en contact dans la qualité. Une des définitions de l'Esprit de Service⁷ le désigne d'ailleurs comme un ensemble d'attitudes et de comportement du personnel en contact amenant celui-ci à être dans une posture régulière d'attention au client, d'écoute et de compréhension lui permettant effectivement d'apporter une réponse adaptée à son problème. Le développement de ces attitudes et compétences chez les personnels en contact est de fait le premier axe de l'amélioration de la qualité de service. Il suppose cependant que l'organisation ait identifié les attitudes et les comportements attendus de la part

⁷ Définition initialement proposée par le Directeur Qualité du groupe La Poste

des personnels, ait repéré dans le parcours client les moments et lieux où ils interviennent et en ait souligné l'importance pour le client et l'entreprise. Ce travail permet alors d'élaborer des programmes de recrutement et de formation adaptés visant à développer les attitudes et les comportements souhaités des personnels. Le développement « d'Universités du service » dans les grandes entreprises françaises traduit cette prise de conscience de nouveaux besoins et modalités de formation. En 2011, Aéroports de Paris a ainsi ouvert son Université du Service, rattachée à la Direction de la satisfaction clients et dédiée à la relation de service et à son management. Elle est ouverte aux salariés d'Aéroports de Paris mais concerne également les entreprises et administrations (Police aux Frontières, Douane) partenaires au sein de l'aéroport et susceptibles d'offrir un service aux clients de l'aéroport. La RATP, la SNCF, Vinci Park ont fait de même suivant ainsi l'exemple d'Accor dès 1985.

Mais au delà de l'identification, de la reconnaissance ou du développement de compétences individuelles, améliorer la qualité de service relève d'une compétence collective, soutenue et développée par l'organisation. Celle-ci suppose tout d'abord une évolution stratégique de l'organisation, c'est-à-dire l'affirmation claire de son identité de prestataire de services auprès de clients et non pas seulement d'expert sur une activité technique. La mission d'un aéroport n'est pas de gérer des flux d'avions, d'informations et de personnes, ce n'est qu'un moyen au service de l'accueil, de l'information, de la sécurité, du confort, de la mobilité de ses clients passagers ou compagnies aériennes. Le développement de ce qui est souvent appelé la culture service renvoie ainsi essentiellement à cette redéfinition des missions et l'activité de l'entreprise qui induit à son tour une redéfinition des missions et du contenu même du travail des personnels en contact et plus généralement de l'ensemble des personnels.

Cette évolution stratégique vers le « rendre service » interroge à son tour l'organisation et le management des entreprises prestataires. En effet, bien que les démarches qualité aient mis l'accent sur le développement des processus transversaux, elles n'y sont pas réellement parvenues aujourd'hui dans des organisations qui restent fonctionnelles et très cloisonnées. L'esprit de service appelle aujourd'hui à repenser le fonctionnement de l'entreprise en tenant compte du client, de ses attentes et des services qu'elle souhaite lui rendre. Un exemple significatif de cette nécessaire évolution est le développement actuel de l'offre de service multicanal. Le client entre en contact en effet avec l'entreprise à de multiples endroits et par de multiples canaux de communication et se trouve pris en charge par des entités et acteurs différents. Or la prise en charge adaptée du client suppose une vision globale de la relation qu'entretient l'entreprise avec lui et de l'offre de services qu'il consomme, indépendamment du canal utilisé et de l'entité contactée. L'unicité et l'homogénéité d'un système

d'information adapté ne peut suffire à la construire, l'organisation devant se structurer en fonction de l'objectif de satisfaction du client. Dans une perspective plus large, le développement de la qualité de service appelle une coopération étroite, un partage de l'information et des connaissances sur et en provenance des clients, entre départements internes et métiers de l'organisation, mais aussi entre l'organisation et ses partenaires externes dès lors qu'ils interviennent dans la chaîne du service.

Le développement de l'Esprit de service amène également à une remise en cause du management. En effet, le développement des attitudes et compétences des personnels, s'il peut être soutenu par la formation et les politiques RH (recrutement, rémunération ...) suppose un management participatif, où l'expertise des personnels en contact quant au ressenti client et aux dysfonctionnements vécus est reconnue, où des marges de manœuvre sont laissées au personnel pour adapter l'offre et les processus standardisés quand la situation de certains clients l'exigent, où l'initiative et le droit à l'erreur sont autorisés, où les efforts pour améliorer la qualité de service offerte aux clients sont reconnus et valorisés par la hiérarchie et les Directions. Le développement de l'innovation managériale en cohérence avec les missions des organisations est donc aujourd'hui un axe majeur du développement de la qualité des services.

Une des questions posées par les entreprises à l'occasion des réflexions sur l'Esprit de Service est celle des ressources adaptées que l'organisation doit mettre en place pour aider le personnel en contact dans ses interactions avec le client. Si le management en est une, les démarches qualité en sont une autre, à condition qu'elles se définissent en complémentarité et en cohérence avec les objectifs de l'esprit de Service. La capacité des personnels en contact à rendre service aux clients en adoptant des attitudes et comportement adaptés ne peut vraiment s'exprimer que dans une situation où globalement tout fonctionne correctement, où les caractéristiques de l'offre et de la production sont telles que la majorité des clients s'en satisfont dans la plupart des situations. Elle concerne alors avant tout, les clients qui en ont réellement besoin, ce qui suppose de les détecter et d'ajuster pour eux l'offre et la production. La qualité de service ne signifie pas que le client est roi et que tout lui est accordé, ce qui ne serait soutenable ni économiquement, ni socialement, mais que l'organisation détecte et répare toute situation détectée comme anormale, c'est-à-dire où le client a besoin d'écoute, d'aide, de compréhension parce qu'il ne correspond pas tout à fait aux profils types dressés par l'entreprise. On voit par là même combien l'analyse de ces situations exceptionnelles par le collectif de travail est porteur d'une réelle boucle d'amélioration continue car elle enrichit

la compréhension qu'a l'organisation de ses clients et alimente sa réflexion en matière de conception et production des services, d'organisation et de management.

V. Conclusion

Améliorer la satisfaction des clients dans les services suppose aujourd'hui que les entreprises conjuguent des démarches de changement différentes mais complémentaires. D'une part elles doivent poursuivre ou amplifier les démarches qualité qui visent à fiabiliser la conception et la production des services en amont de la rencontre effective avec le client, en veillant à bien y intégrer les spécificités des services en matière de co-conception et de co-production. Mais d'autre part, elles doivent interroger leur stratégie, leur organisation et leur management afin de développer leurs capacités collectives à être réellement au service des clients tout en préservant leurs performances économiques et sociales. C'est dans les interactions avec le client, dans ce que Carlzon appelait dès 1987 les instants de vérité, que ces capacités sont les plus visibles et les plus critiques pour la satisfaction clients. Elles questionnent donc les attitudes et compétences des personnels en contact ainsi que les ressources à leur disposition, les missions qui leur sont confiées et leur management. Pour autant elles concernent également les unités de *back office* ou les services fonctionnels, voire les partenaires externes qui interviennent également dans la chaîne de valeur du service et contribuent à la satisfaction client. C'est donc d'une intégration réelle du client dans le fonctionnement des organisations que dépend la qualité offerte et perçue des services. Si les démarches qualité y contribuent en partie, elles ne peuvent le faire seules et sans remise en cause profonde des missions et des logiques de fonctionnement des organisations qui les développent. C'est fondamentalement ce que recouvre aujourd'hui l'Esprit de Service.

Bibliographie

AVEROUS B. et D. (2004), *Mesurer et manager la qualité de service : la méthode CYQ*, Paris, 2^{ème} édition, INSEP Éditions.

BANCEL-CHARENSOL L., JOUGLEUX M. (2004), L'impact des outils de gestion sur les front offices, *Travail et emploi*, 99, p. 103 – 119.

BERRY L., PARASURAMAN A., ZEITHAML V. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49, 3, p. 41 – 50.

- BERRY L., PARASURAMAN A., ZEITHAML V. (1990), *Delivering quality service : balancing customer perceptions and expectations*, New-York, Free Press.
- BRADY M., CRONIN J. (2001), « Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality : a hierarchical approach », *Journal of Marketing*, 65, 3, p. 34-50.
- CAMPINOS-DUBERNET M., JOUGLEUX M. (2003), L'assurance qualité : quelles contributions à la qualité des services ? , *Revue Française de Gestion*, 146, p. 81 - 98.
- CARLZON J. (1987), *Moments of truth*, HarperBusiness, New-York.
- CHUMPITAZ R.C., SWAEN V. (2004), La qualité perçue comme déterminant de la satisfaction des clients en business-to-business. Une étude empirique dans le domaine de la téléphonie, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 2, p. 31 – 52.
- DEMING W.E. (1953), Techniques statistiques et commerce international, *Courrier de la normalisation*, 109, 2, 1-8.
- DES GARETS V., PAQUEROT M., SUEUR I. (2009), L'approche relationnelle dans les banques, mythe ou réalité, *Revue Française de gestion*, N°191, p. 123-137
- DUBOIS P.L., SIRIEIX L. (1999), Vers un modèle qualité-satisfaction intégrant la confiance ? *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 3, p. 1 – 22.
- DUBOIS V. (2003), *La vie au guichet, Relations administratives et traitement de la misère*, Paris, Economica.
- DURRANDE-MOREAU A., USUNIER J.-C. (2002), La certification de service selon la loi de 1994, *Economies et Sociétés, série Economie et Gestion des Services*, 7, 4, p. 1167 – 1192.
- EIGLIER P., LANGEARD E. (1987), *SERVUCTION, LE MARKETING DES SERVICES*, PARIS, MACGRAW-HILL.
- EIGLIER P., LANGEARD E. (1994), Relation de service et marketing, *Décisions Marketing*, 2, 3, p.13 – 21.
- FEIGENBAUM A.V. (1961), *Total quality control*, Mc Graw-Hill, New-York.
- GADREY J. (1991), « Le service n'est pas un produit : quelques implications pour l'analyse économique et la gestion », communication au colloque « A quoi servent les usagers ? », Paris, Plan urbain RATP-Délégation à la recherche et à l'innovation (DRI) du Sénat, 16-18 janvier 1991.
- GADREY J. (1994), Les relations de service et l'analyse du travail des agents, *Sociologie du travail*, 3, p. 381 – 389.
- GOFFMAN E. (1961), *Asylums*, New-York, Anchor Books, Doubleday and Company ; trad. fr. (1968), *Asiles*, Editions de Minuit, Paris.

- GRÖNROOS C. (1984), A service Quality model and its marketing implications , *European Journal of Marketing*, 18, 4, p. 37-44.
- GUMMESSON E. (1991), Service quality, a holistic view , *Service quality. Multidisciplinary and multinational perspectives*, eds S. Brown, E. Gummesson, B. Edwardsson and B.O. Gustavsson , Massachussets, Lexington Books, p. 3 – 22.
- HAAS C. (1994), Qualité, l’expérience du groupe Accor, *Revue Espaces*, 25.
- HOLMLUND M. (2001), The D&D model, dimensions and domains of relationship quality perceptions, *The service industries journal*, 21, 3, p. 13 – 36.
- JOHNSTON R. (1995), The determinants of service quality : satisfiers and dissatisfiers, *International Journal of Service Industry Management*, 6, 5, p.53 – 71.
- JOSEPH I. (1994), Les protocoles de la relation de service, dans *Relations de services, marchés de service*, De Bandt J.et Gadrey J. (sous la dir. de), Editions CNRS, Paris.
- JOUGLEUX M. (2000), Certifier le service pour en améliorer la qualité ? , *Economies et Sociétés, Série Economie et gestion des services*, EGS, 2, 6/2000, p. 37 – 59.
- JOUGLEUX M. (2006), Enrichir l’approche théorique de la qualité dans les services : qualité du service et qualité de service, *Recherches et application en marketing*, volume 21, N°3, p.
- KANO N., NOBUHIKU S., FUMIO T., SHINICHI T. (1984), Attractive quality and must-be quality, *Journal of the Japanese Society for Quality Control, (en japonais)*, 14(2), p.39-48.
- LLOSA S. (1997), L’analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : un modèle tétraclasse, *Décisions Marketing*, 10, p. 81-88.
- NGUYEN N. (1991), Un modèle explicatif de l’évaluation de la qualité d’un service : une étude empirique, *Recherche et Applications en Marketing*, 5, 4, p. 71-86.
- OLIVER R.L. (1980), A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, *Journal of Marketing Research*, 17, 460 – 469.
- OLIVER R.L. (1993), A conceptual model of service quality and service satisfaction : compatible goals, different concepts, *Advances in Services Marketing and Management*, 2, 65 – 85.
- PERRON F. (1998), La qualité de service : une comparaison de l’évaluation des écarts avec les performances appliquées à la zone achat, *Recherche et Applications en Marketing*, 13, 3, 3 – 20.
- RUST R.T., OLIVER R.L. (1994), Service quality : insights and managerial implications from the frontier, dans *Service Quality : new directions in theory and practice*, R.T. Rust and R.L. Oliver, ed Thousand Oaks, Sage Publications, 1–19.

SABADIE W. (2003), Conceptualisation et mesure de la qualité perçue d'un service public, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 1, 1–24.

SHEWHART W.A. (1939), *Statistical methods from the Viewpoint of Quality Control*, The Graduate School of the department of agriculture, Washington DC. Traduction française : *les fondements de la maîtrise de la qualité*, Economica, Paris, 1989.

VANHAMME J. (2002), La satisfaction des consommateurs spécifiques à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 2,

WELLER J.M. (1999), *L'Etat au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Paris, Desclée de Brouwer, coll. Sociologie économique.

WELLER J.M. (2002), « Stress relationnel et distance au public. De la relation de service à la relation d'aide », *Sociologie du travail*, 44, p. 75-97.