

Bernard AVEROUS

Danièle AVEROUS

# Mesurer et manager la qualité de service

La méthode CYQ

INSEP Éditions  
29, rue Marsoulan  
75012 Paris

# Sommaire

<i>Remerciements</i> .....	9
<i>Préface</i> .....	11
<i>Introduction</i> .....	15
Avant-propos .....	15
Point d'actualité : un intérêt grandissant pour le modèle « Cycle de la qualité » .....	17
Le CYQ : Pourquoi un nom ? .....	18

## **Chapitre 1**

<b><i>Regards et réflexions sur le contexte</i></b> .....	<b>19</b>
1. Les acquis .....	20
2. Les résistances : croyances et idées reçues .....	23
3. Les limites manageriales de l'approche par la satisfaction .....	27
4. Émergence du Service voulu .....	30

## **Chapitre 2**

<b><i>Le CYQ, un modèle adapté aux services</i></b> .....	<b>31</b>
1. La toile de fond : deux groupes d'acteurs, deux systèmes de représentation .....	32
2. Le modèle CYQ .....	35
3. CYQ et amélioration permanente .....	47
4. Introduire le Service voulu : une nouvelle donne .....	49

## **Chapitre 3**

<b><i>Du Service voulu au Service réalisé : la mesure comme outil de progrès</i></b> .....	<b>53</b>
1. Un choix méthodologique .....	54
2. Quelle mesure pour une organisation centrée client ? .....	55
3. Mesurer pour progresser .....	64
4. La mesure du Service réalisé, vecteur de communication .....	71

## **Chapitre 4**

<b><i>Le modèle CYQ, levier de changement : vers l'entreprise centrée client</i></b> .....	<b>75</b>
1. Les comportements manageriaux interpellés par la méthode CYQ .....	79
2. De la relation-client fournisseur interne aux partenariats centrés client .....	86
3. Des formes d'organisation du travail variées et complémentaires .....	88
4. La prise en compte du temps .....	92

## **Conclusions et perspectives**

1. Le CYQ est un modèle de portée générale, utile à toute entreprise de service ...	98
2. Le CYQ support de relations partenariales et contractuelles de l'entreprise avec son environnement .....	101
3. Repenser la relation manageriale comme une relation de service .....	103

## **Annexes**

Annexe 1 : Exemples de standards de service .....	107
Annexe 2 : Exemple d'application de la méthode CYQ : amélioration de la qualité de réponse aux lettres de réclamations .....	115
Annexe 3 : Reconnaissance des résultats par la marque « NF Service » .....	127
Annexe 4 : Le modèle CYQ .....	131

## Chapitre 2

# Le CYQ, un modèle adapté aux services

Comme nous l'avons vu dans l'introduction, le CYQ est un cadre de travail et d'action, opérant à des niveaux logiques différents :

- **c'est un schéma**, c'est-à-dire un dessin, tracé, figurant les éléments d'un ensemble complexe, d'un phénomène, d'un processus, et destiné à faire comprendre sa conformation et/ou son fonctionnement<sup>1</sup> ;
- **c'est un modèle**, c'est-à-dire une structure formalisée, utilisée pour rendre compte d'un ensemble de phénomènes qui possèdent entre eux certaines relations<sup>2</sup> ;
- **c'est une méthode**, un ensemble ordonné de manière logique de principes, de règles, d'étapes, permettant de parvenir à un résultat<sup>3</sup>.

Nous présentons, dans ce chapitre, les deux premiers niveaux du CYQ : la description des éléments du **schéma** et leurs relations aux points 1 et 2.

Les points 3 et 4 nous permettront de développer en quoi il peut être un **modèle** pour articuler les différentes fonctions de l'entreprise, et un levier d'action et de communication pour l'amélioration permanente.

Les chapitres 3 et 4 abordent l'utilisation du CYQ comme **méthode** de management global de la qualité dans les services.

---

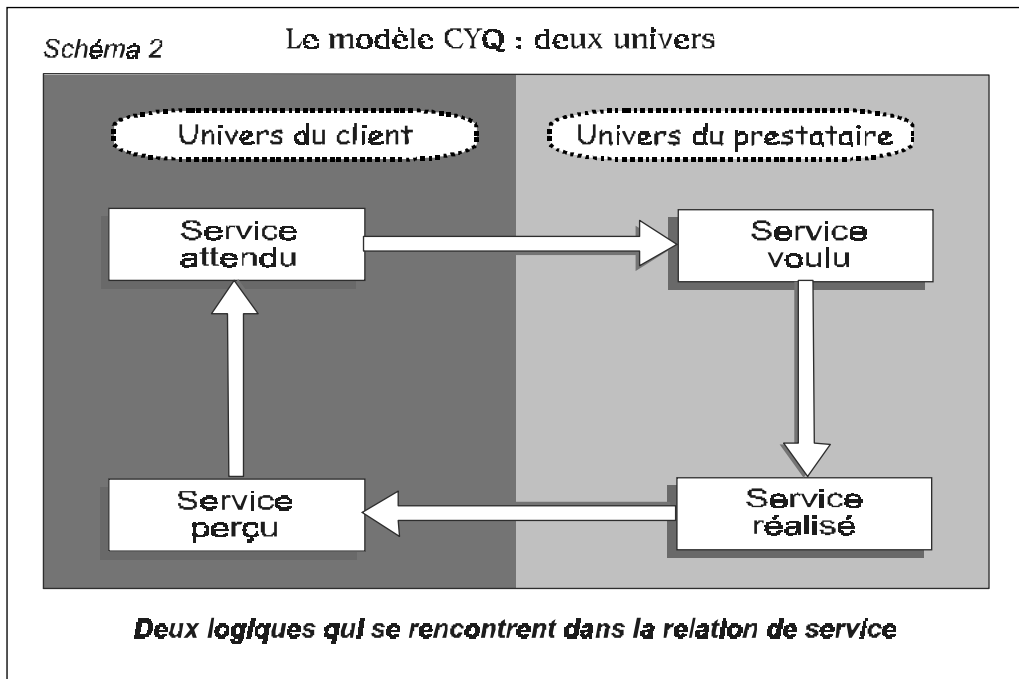
1. Définition issue du Petit Larousse.

2. *Ibid.*

3. *Ibid.*

# 1. La toile de fond : deux groupes d'acteurs, deux systèmes de représentation

La toile de fond du schéma ci-dessous est la structuration nette, volontariste, de deux « univers » distincts : l'univers du client et l'univers du prestataire de service.



## Que recouvrent ces deux « univers » ?

### ■ L'univers du client

C'est un champ mental nourri de croyances, d'expériences et d'informations, propre à chacun, qui structure le vécu du client.

C'est aussi le champ spatio-temporel de la relation de service, qui dure tant que persiste un lien psychologique ou financier avec le prestataire.

Nous verrons plus loin, lorsque nous présenterons le Service attendu, que l'expérience objective, celle qui se passe réellement dans le spatio-temporel de la relation client, est largement déterminée par les représentations de la situation, liées à des expériences antérieures.

Le champ mental du client, nourri de représentations, est donc à la fois la source et le théâtre de l'expérience : il est le lieu où se génère le Service attendu et se décode la prestation en Service perçu.

## ■ L'univers du prestataire de service

C'est aussi un champ mental, nourri de croyances, d'expériences et d'informations. Cependant, le prestataire, dans l'exercice de son métier, a des savoirs, des savoir-faire, des techniques qui lui sont propres. Il appartient à une entreprise, avec ses valeurs, ses marchés, sa culture. C'est cet ensemble de données, personnelles et professionnelles, qui va être activé, mis en oeuvre, dans la production du service, qu'elle soit « en coulisse » ou en interface client.

C'est aussi, comme pour le client, le champ spatio-temporel de la relation de service : le client est « chez lui », et c'est le professionnel qui décide des règles du jeu.

Dans ce champ nourri d'expérience, passant tout au crible de la faisabilité, le prestataire conçoit le Service voulu et met en oeuvre le Service réalisé.

De cette brève présentation mettant en évidence les différences de champ de référence entre le client et le prestataire, nous ne retiendrons qu'une chose : **le client et le prestataire se rencontrent dans la relation de service, mais à partir de deux logiques distinctes. Chacun perçoit la prestation à partir de son propre point de vue.**

Le client, ni limité, ni bridé par les contraintes de faisabilité que rencontre le prestataire, peut se permettre - et il le fait quelquefois avec impudence - d'attendre beaucoup, vite, bien, et pas cher. De plus, il a payé. Quel est, dans son système de représentations, le niveau de prestation attendue, pour ce prix là ?

Le champ de représentations du client, consommateur de service, est donc **celui du désir, de l'affectivité, de la subjectivité.**

Le prestataire a son expérience singulière, mais aussi, dans l'exercice de son métier, des contraintes de coûts, de disponibilité, de limites techniques, de sécurité, de règles et procédures.

Il évolue dans un autre registre que le client : le champ de représentations du professionnel, producteur du service, est **celui de la technicité, du métier, de la prise en compte de données objectives, et de comptes à rendre.**

**Chercher à écouter, comprendre, satisfaire le client n'a donc rien de naturel, et c'est un effort véritable : rien n'est moins évident que de prendre des décisions ou apporter des réponses dans le système de références de l'autre.**

Chercher à satisfaire le client - nous ne parlons pas là simplement d'amabilité - est une construction difficile, permanente, volontariste, sur la manière d'interpréter les compétences de nos métiers et l'utilisation de nos ressources.

La clarification des champs respectifs du client et du prestataire de service est le préalable à la création d'une offre raisonnée : les meilleurs dialogues se nouent dans la connaissance et la reconnaissance des identités.

## CHÈRES VACANCES !

### L'expérience du client

Monsieur et Madame Laurent ont décidé cette année de partir, avec leurs deux enfants, âgés d'un an et demi et quatre ans, en club de vacances à la montagne. Les enfants sont assez « grands » pour pouvoir profiter de l'accueil et des activités prévues pour leur âge, halte garderie pour le plus jeune et mini club pour l'aîné. Par ailleurs, les parents espèrent que cette formule leur permettra de se remettre aux activités de montagne qu'ils adoraient - randonnée, escalade - et qu'ils ne pratiquent plus depuis la naissance des enfants. Le coût de ces vacances avec services leur a bien sûr semblé élevé, mais c'est LA solution !

Pleins d'espoir dans cette organisation, ils sont décidés à alterner des journées en famille et des journées « pour eux », où les enfants seront accueillis dans leur groupe d'âge respectif, mais ils seront vite déçus :

- La halte garderie ne fonctionne que le matin, et, faute d'un encadrement suffisant pour les sortir, les enfants restent à l'intérieur. Leur bébé fait une grande sieste l'après-midi. Sont-ils venus à la montagne pour qu'il reste enfermé au lieu de profiter de la nature ?
- Le repas des enfants est donné par les parents, avant le repas des adultes : ils doivent être là entre 11h30 et 12h. Le service du repas adulte est très long. L'épisode « repas » dure, en tout, entre 2h et 2h30...
- Les promenades et activités montagne sont programmées sur la journée. Ce ne sera donc pas pour eux...

### L'expérience du prestataire

- La halte garderie : « Nous sommes très fiers de notre garderie, entièrement refaite, il n'y a que trois sites qui accueillent à partir de trois mois. Elle est ouverte le matin, ainsi les petits rejoignent leurs parents pour le repas et la sieste ».
- Les repas enfants : « Le repas est un moment privilégié de la vie familiale ; beaucoup d'enfants mangent à la cantine toute l'année, il est normal que ce soit différent pendant les vacances. Quant aux repas enfants et adultes séparés, il est clair que les adultes aiment manger tranquilles, et ne pas être ennuyés par les caprices d'enfants à table, ni les leurs, ni ceux des autres ».
- Les activités montagne : « En montagne, le rythme des balades, c'est la journée, même pour les sorties faciles. On peut emmener les enfants à partir de 7/8 ans, une journée c'est trop long pour les plus jeunes... Il y a cependant deux promenades par semaine d'une demi-journée, pour les moins sportifs de nos vacanciers : premier séjour, ou troisième âge... on ne les oublie pas ! »

### Les malentendus

Les Laurent achètent un **Service attendu**, s'appuyant sur de l'information, certes, mais interprétée en fonction de leurs besoins...

Au fur et à mesure du séjour, leur insatisfaction croît en découvrant le décalage entre le Service attendu et un **Service perçu** comme inexistant, en fonction de leurs attentes...

À toute demande d'explication ou d'aménagement, la Direction a réponse à tout et justifie le bien-fondé et la qualité de son **Service réalisé**...

Pleine de bonnes intentions, elle n'a cependant ni suffisamment construit son **Service voulu** en fonction des attentes d'une catégorie de clients, ni suffisamment communiqué ce service...

## 2. Le modèle CYQ

De structure très simple, le schéma du cycle de la qualité (schéma 3) présente quatre « étiquettes » - le Service attendu, le Service voulu, le Service réalisé, le Service perçu - reliées par des flèches sur fond d'univers prestataire et d'univers client : il pourrait sembler ne rien refléter d'autre que la logique du bon sens.

Cependant, la pratique - en particulier en formation - nous a montré que l'apparente simplicité de ces notions rendait d'autant plus nécessaire une définition de ce que les mots recouvrent, et une réflexion approfondie sur ce que le schéma apporte.

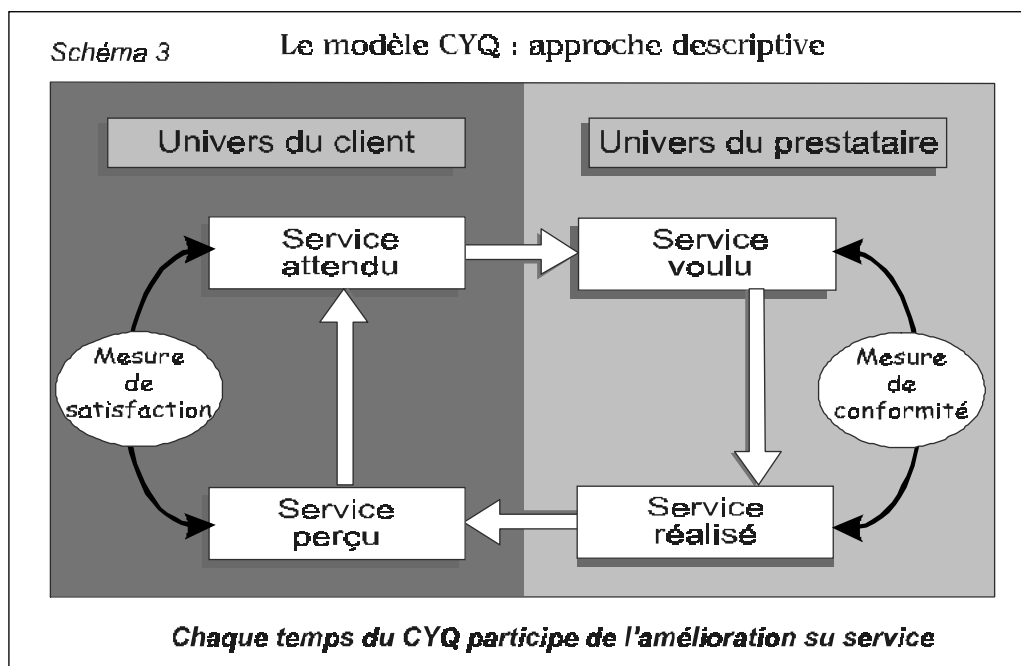
D'autre part, l'aspect dynamique du schéma, c'est-à-dire les conséquences des interactions entre les éléments, n'est pas forcément apparent, sur une représentation en deux dimensions.

Nous commenterons donc, dans ce chapitre, le schéma CYQ sous trois aspects :

- De quoi est il fait ?
- Comment ses éléments s'articulent-ils ?
- Quelles sont les incidences de son utilisation ?

### 2.1 Les quatre temps du CYQ : approche descriptive

Précisons rapidement les quatre temps du cycle de la qualité.



## ■ Premier temps : le Service attendu

C'est l'expression du souhait du client. On pourrait en rester là pour la définition, mais il est intéressant de s'interroger sur la genèse de ce souhait du client.

La notion de Service attendu décrite dans ce modèle ne recouvre pas toujours ce que le client s'attend objectivement à trouver, ni le service utopique ou idéal dont il pourrait rêver dans l'absolu. Le Service attendu est le service que le client estime légitime et raisonnable d'espérer, dans ce temps, dans ce lieu, pour ce prix : **c'est l'expression d'un souhait dans un système de référence.**

Le voyageur du métro parisien n'est pas satisfait de la propreté des stations mais n'attend pas pour autant en ces lieux la même propreté que chez lui ou à l'hôpital. La propreté attendue traduit le niveau de propreté qu'il estime, lui, légitime pour une station de métro.

Le système de référence s'élabore à partir des expériences propres, expériences vécues du service considéré, ou d'autres services. Ayant apprécié la climatisation dans une voiture de location, cette expérience fait partie de mon système de référence et elle vient modifier mon Service attendu dans ce domaine. Ayant expérimenté les guichets ouverts dans une banque, cela vient modifier mon système de référence et mon attente par rapport à d'autres services de même nature.

Le système de référence évolue aussi à travers l'expérience des autres, le bouche à oreille, la communication. C'est l'un des mécanismes de la publicité, qui crée une attente, voire un besoin, en intégrant dans le champ du possible, du légitime, des services ou des produits qui n'y étaient pas.

Même lorsque nous croyons connaître les attentes de nos clients, les identifier, les mettre en forme est un exercice qui nous conduit à remettre en cause nos propres représentations. Vouloir comprendre les attentes du client, c'est accepter d'adopter sa logique, de chausser ses chaussures et mettre ses lunettes pour voir le service que nous produisons de sa place et avec ses yeux, même si ce changement de « point de vue » n'est pas facile.

**Apprendre à adopter le regard de l'utilisateur sur nos activités est la première étape de toute démarche qualité.**

## ■ Deuxième temps : le Service voulu

Nous l'avons déjà évoqué, définir le Service voulu par l'entreprise pour le client, est un acte structurant de toute démarche d'amélioration de la qualité de service.

Trop de démarches qualité n'ont pas dépassé le stade incantatoire faute d'avoir défini avec les acteurs de l'entreprise le service qu'elles voulaient réellement rendre à leurs clients.

Il ne s'agit pas ici de décrire l'impossible rêve du service parfait, parfois consensuel mais toujours inopérant : **c'est l'énoncé des caractéristiques du service que l'entreprise peut et veut réellement offrir à ses clients.** Il dépend



certes des attentes des clients, mais des attentes que l'entreprise choisit de satisfaire. L'expression du Service voulu doit intégrer les contraintes économiques, les savoir-faire, et surtout, les choix stratégiques de l'entreprise, qui tient compte de la concurrence pour positionner l'offre de service sur le marché.

Définir le Service voulu est un acte majeur de direction générale.

Nous reviendrons plus en détail sur la manière de décrire le Service voulu (en termes de standards de service) et nous insisterons ici sur un seul point : la nécessité de le décrire dans la logique du client, en termes de résultat-client. C'est l'image du résultat-client qui mobilise les énergies et entraîne la transformation de l'entreprise technicienne en entreprise orientée client.

**Apprendre à exprimer notre service, nos projets, en termes de résultat-client est la deuxième étape de la démarche que nous proposons.**

### ■ Troisième temps : le Service réalisé

Le client se moque bien de nos projets, de notre définition du Service voulu, des intentions de la Direction, seul le service réellement offert lui importe.

**Le Service réalisé, c'est le relevé précis, objectif, de la réalisation du service sur le terrain.**

Il appartient à tous les acteurs de l'entreprise, aux équipes locales, de réaliser le service conformément au Service voulu, et la performance des producteurs du service peut alors s'apprécier par l'écart existant entre le Service voulu et le Service réalisé.

Nous détaillerons au chapitre 3 tous les aspects spécifiques de cette mesure, mais insistons dès maintenant sur la nécessité d'évaluer le Service réalisé dans la logique de l'expérience du client et non dans la logique de production.

**Apprendre à évaluer le service tel qu'il est vécu par le client, et non nos performances techniques est la troisième étape du modèle CYQ.**

### ■ Quatrième temps : le Service perçu

C'est par définition le Service perçu par le client. Mais pourquoi maintenir cette notion si nous nous efforçons de définir le Service voulu et le Service réalisé dans la logique du client ?

Dans une grande ville de province, la décision est prise de renforcer très significativement la fréquence de deux lignes d'autobus. Sur ces deux lignes, l'attente moyenne des clients est divisée par deux. Sur l'une d'entre elles, les autobus sont repeints et pas sur l'autre. Lors de l'enquête qui a suivi, 80% des voyageurs avaient remarqué l'augmentation de fréquence sur la ligne repeinte et 30% sur l'autre. À la même amélioration du service réalisé correspondait deux perceptions très différentes.

**C'est le Service perçu que nous devons connaître si nous voulons comprendre la satisfaction des clients.** Nous sommes bien dans la subjectivité du client mais c'est dans cette subjectivité qu'il exprime sa satisfaction.

Nous sommes ici confrontés au caractère intangible du service. Toutes les actions visant à rendre visible le service agissent sur le Service perçu.

Nous percevons différemment la propreté de la salle de bains d'un hôtel selon qu'il y flotte une bonne odeur de « propre » (savamment concoctée par les spécialistes) ou qu'aucun message ni informatif, ni olfactif, n'attire notre attention sur cette propreté.

**Apprendre à agir non seulement sur le Service réalisé, mais aussi sur le service perçu est la quatrième étape qui permet de développer la satisfaction client.**

Le schéma CYQ peut être un guide pour les actions futures, mais aussi une grille de lecture pour des actions déjà engagées, quelquefois intuitivement, quelquefois pour parer au plus urgent.

Caractériser, même après coup, les actions en cours comme un approfondissement du Service attendu, une meilleure connaissance du Service perçu, ou une mesure plus exigeante du Service réalisé permet de mieux cerner la portée de l'action et de la resituer dans une approche globale de l'amélioration du service.

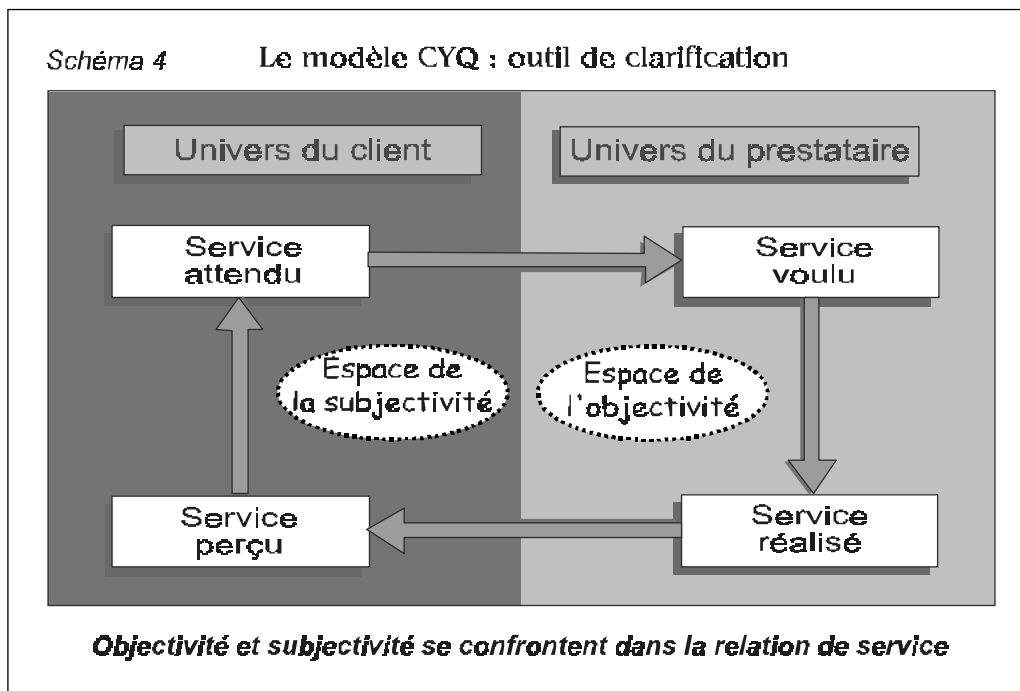
## 2.2 Le CYQ, outil de clarification

Un caractère opérant de ce modèle est sa capacité à clarifier les démarches et concepts utilisés pour améliorer la qualité de service.

### ■ Distinguer et respecter l'objectif et le subjectif (schéma 4)

Avec le Service attendu et le Service perçu, nous sommes chez le client, chez l'utilisateur du service, dans sa propre subjectivité, qu'il nous appartient de respecter, de connaître et de comprendre, si nous voulons mieux le satisfaire. Seul l'utilisateur peut exprimer, dans sa subjectivité, le Service attendu et le Service perçu. Quelle que soit la méthode utilisée, ce n'est qu'en interrogeant l'utilisateur que nous pourrions approcher cette réalité subjective.

Avec le Service voulu et le Service réalisé, nous sommes dans le domaine de l'entreprise, du fournisseur, et devons faire l'effort de l'objectivité de regard et de mesure la production. Cette objectivité n'intéresse pas directement le client, mais nous en avons besoin pour définir et gérer les processus de production du service, pour ancrer notre management du service.



- Distinguer et respecter la mesure de satisfaction et la mesure de conformité (schéma 5)

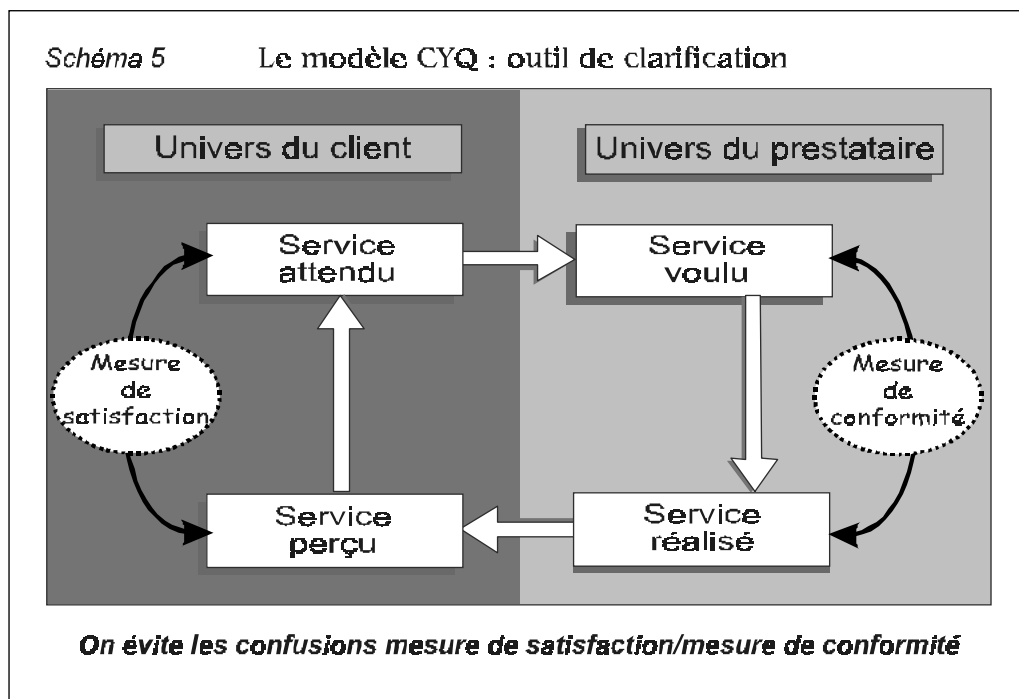
Nous reviendrons très largement, au chapitre 3, sur la mesure de la qualité dans les services.

À ce stade, ce modèle permet de bien comprendre la différence de nature entre deux types de mesure fréquemment utilisées dans les démarches qualité.

L'appréciation de la satisfaction appartient au client qui exprime par là l'écart existant entre son **Service attendu** et son **Service perçu**.

L'appréciation de la conformité appartient à l'entreprise qui exprime par là l'écart existant entre son **Service voulu** et son **Service réalisé**.

On comprend qu'il peut être aussi absurde de se limiter à la mesure de la satisfaction pour apprécier la qualité de la production du service, que de se limiter à la mesure de la conformité pour apprécier l'impact sur le client.



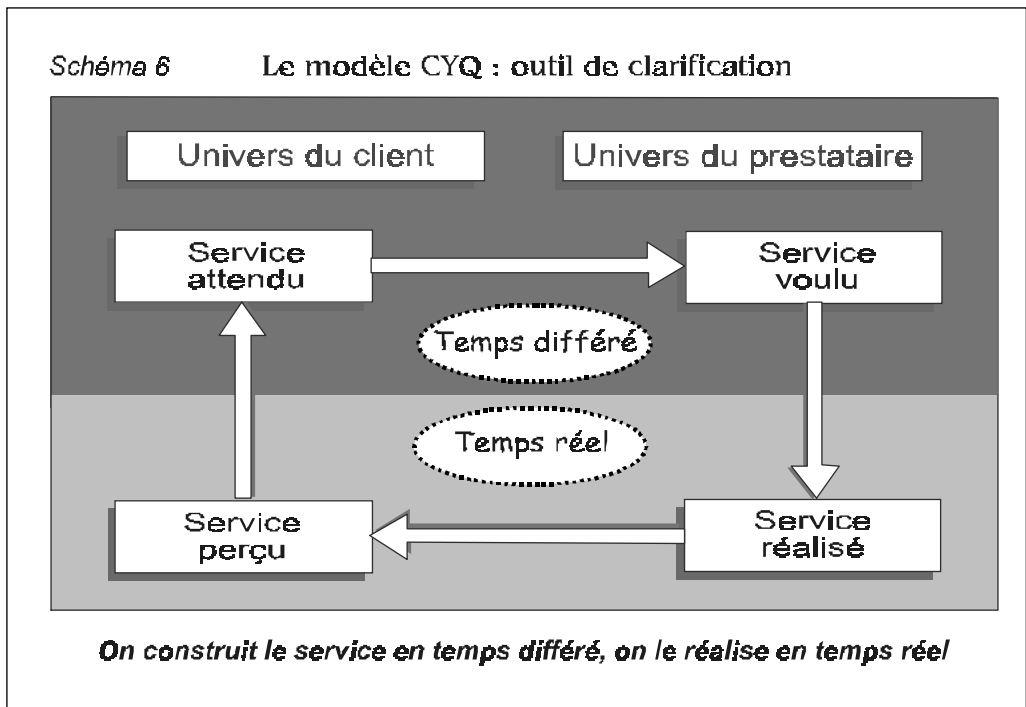
- Distinguer et respecter le temps réel et le temps différé (schéma 6)

La partie haute du schéma concerne le temps différé, celui de la réflexion, de l'intention, du projet, de la stratégie, de la décision à moyen et long terme.

La partie basse concerne le temps réel, celui du service produit et consommé au quotidien, sur le terrain. C'est le domaine où se manifestent les aléas de la production et les filtres de la perception.

Cette distinction permet de mieux comprendre les deux natures de l'interface entre l'entreprise et le client :

- L'interface en temps différé où se confrontent, notamment dans la démarche marketing, les attentes du client et la volonté de l'entreprise ;
- L'interface en temps réel, lieu de manifestation de la relation de service au quotidien.



L'expérience montre que ces clarifications sont essentielles. Elles évitent de nombreux dialogues de sourd dans les débats sur la qualité, où chacun exprime une position différente, dans une logique différente.

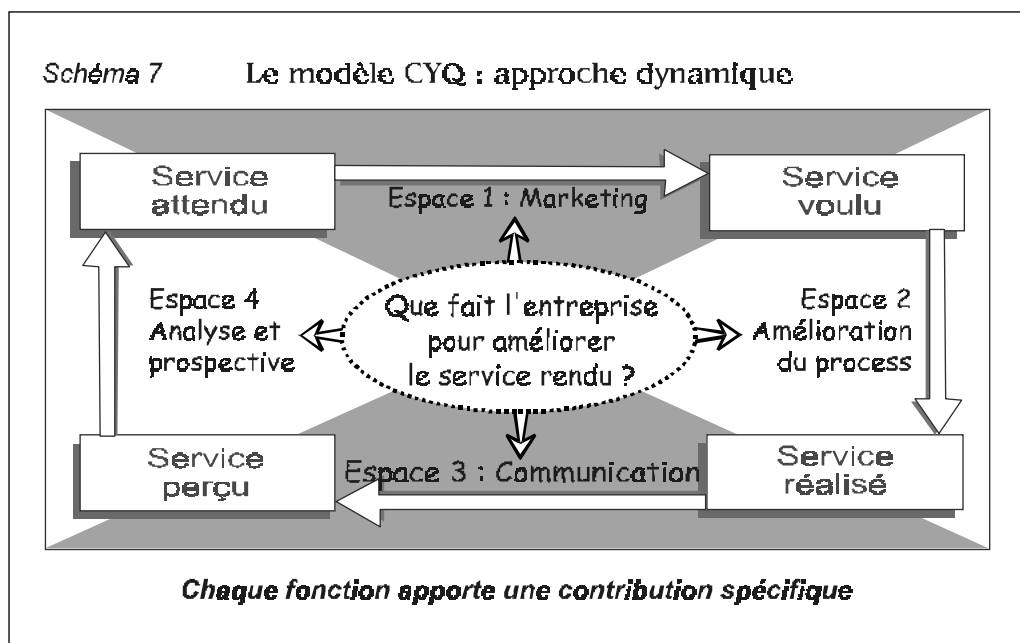
C'est en général le premier effet de la présentation du modèle à de nouveaux interlocuteurs impliqués dans une démarche qualité : la résolution des incompréhensions et des contradictions apparentes par une clarification des concepts et la prise en compte de différents points de vue.

## 2.3 Quatre espaces d'expression et de progrès : approche dynamique du modèle CYQ (schéma 7)

La mise en place d'une démarche qualité peut donc s'appuyer sur ces clarifications, afin que chacun parle le même langage. Mais si clarifier et parler le même langage facilite la communication, cela ne suffit pas à créer une dynamique du progrès !

Nous disposons donc, à travers les quatre temps du CYQ, de repères conceptuels. Mais ce qui fait vivre le cycle de la qualité, passer d'un schéma explicatif à un modèle dynamique permettant de rendre compte des actions entreprises et d'en générer de nouvelles, c'est l'exploitation de chacun des « espaces » entre ces quatre temps.

Chaque espace permet d'apporter une ou des contributions spécifiques, où l'entreprise met en oeuvre un aspect de son savoir-faire. La coordination de ces contributions invite les différentes fonctions de l'entreprise à conjuguer leurs efforts pour améliorer l'offre client.



### ■ Espace 1 : du Service attendu au Service voulu

C'est l'espace **privilegié du marketing**, qui, à partir du Service attendu par le client va définir l'offre : le produit et/ou le service et ses modes d'accès.

Dans les recommandations de mise en oeuvre de la méthode CYQ telle que nous les développerons en chapitre 4, nous verrons que l'implication des acteurs de terrain dans la traduction concrète de l'offre client à travers le Service voulu, déclinée localement, fait sortir le « raisonnement » marketing du territoire exclusif des spécialistes. Ils continuent, bien évidemment à apporter leur expertise sur les orientations stratégiques, la structuration et la définition de l'offre d'entreprise, mais n'ont plus le monopole de l'approche marketing.

Ce parti pris, doublé de la contrainte méthodologique d'exprimer la qualité voulue dans une « métrique » qui est celle du vécu du client, oblige les opérateurs à changer de logique, à réexaminer leur organisation et leurs pratiques à la lumière des attentes du client.

On donne corps à ce qui pourrait n'être qu'une intention : avoir une organisation centrée client.

### ■ Espace 2 : du Service voulu au Service réalisé

Espace déjà repéré pour être celui où on évalue la conformité de la production du service, il ne doit pas être réduit à un espace d'observation des performances internes !

Ce champ est le lieu privilégié de l'**amélioration des process** de production du service. C'est là que s'analysent et s'améliorent les procédures existantes, les processus de production du service et l'articulation de ces processus.

C'est là aussi que se concrétisent les chartes ou les référentiels, mis en actes par les professionnels concernés.

C'est certainement dans cet espace que les actions les plus tangibles, quelquefois les plus faciles, peuvent être mises en oeuvre pour des améliorations rapides et efficaces du service client.

Mais dès l'instant où ces améliorations demandent la collaboration de plusieurs professionnels rattachés à des services ou des fonctions différentes, la simplicité apparente de l'amélioration du processus n'est plus toujours de mise !

Ainsi, cet espace, qui est celui de la production du service, ou « servuction », n'est pas un espace simple, homogène, où tous les producteurs parleraient le même langage. L'amélioration des process peut brasser de nombreuses logiques professionnelles différentes, et met en oeuvre **des logiques de transversalité et pluridisciplinarité dans la recherche de solutions pour une meilleure offre client.**

### ■ Espace 3 : du Service réalise au Service perçu

À travers l'exploration des espaces 1 et 2, nous comprenons que l'amélioration de la satisfaction du client passe par la réduction des écarts entre les points fixes du cycle de la qualité.

À service réalisé égal, nous pouvons également réduire l'écart entre le Service réalisé et le Service perçu, par exemple en rendant plus « lisible » notre réalisation de service, à condition que nous l'exprimions à travers les critères valorisés par le client.

Nous avons déjà souligné les différences de cadre de référence entre le client et le prestataire : communiquons-lui, par des mots, par des actes, par des signes, notre service réalisé dans son système d'attentes, dans son langage, dans son cadre de référence.

Rendre lisible le service réalisé, c'est **un des domaines privilégiés de la communication.**

### **La communication sur le service réalisé :**

Dans les campagnes d'information du premier trimestre 98 de la SNCF à destination des clients, on ne parle pas de ponctualité (terme technique), mais de trains arrivés à l'heure (langage client).

Le client découvre ainsi que les trains sont arrivés à l'heure plus souvent qu'il ne le croyait.

Mais, tout comme la fonction marketing, un peu bousculée dans l'exclusivité de ses prérogatives, « la COM » n'a pas là l'exclusivité de la communication.

### **La communication interpersonnelle dans la relation de service :**

Chaque professionnel, en interface directe avec le client pendant le temps du service, participe amplement de cette communication qui actualise, qualitativement, le service voulu par l'entreprise.

L'espace 3 est aussi l'espace d'expression de l'initiative des professionnels du service, où doivent se régler, souvent en temps réel, les aléas, les exceptions, voire les conflits avec les clients.

La perception de la qualité du service dépend, dans ces cas, de l'efficacité des mesures prises pour régler l'incident et de « l'accompagnement relationnel » du client.

De même que l'espace 1, l'espace marketing, invite les professionnels du service à faire le pont entre les attentes clients et leurs traductions opérationnelles sur le terrain, l'espace 3, celui de la communication, invite ces mêmes professionnels à valoriser et promouvoir leur travail en apportant au service réalisé le « supplément d'âme » qui permet au client de percevoir les améliorations du service réalisé.

### **■ Espace 4 : du Service perçu au Service attendu**

Nous voilà chez le client, dans son univers de référence, d'expérience et d'évaluation.

Si notre modèle s'appelle « cycle » de la qualité, c'est que chacune des étapes précédentes participe de cet espace 4, où s'évalue la satisfaction finale :

- affiner l'analyse du Service attendu ;



- mieux définir le Service voulu ;
- le mettre en oeuvre par le Service réalisé ;
- rendre lisible ce service réalisé pour qu'il devienne Service perçu ;

est le chemin qui mène à la satisfaction client.

Nous sommes ici dans le champ où se réalisent les enquêtes et mesures de satisfaction, mais pas uniquement. Le modèle CYQ nous permet de clarifier les différents types d'enquêtes, d'investigations que l'on confond trop souvent sous le terme unique « d'enquêtes satisfaction », voire « d'enquêtes qualité ». Le modèle nous invite à distinguer les enquêtes de perception, de satisfaction et d'attentes.

Les **enquêtes de perception** visent à nous faire connaître comment le client « perçoit » notre service. Que voit-il de notre offre ? En connaît-il tous les aspects ? Quelles sont les distorsions entre sa perception et la réalité objective de notre offre ?

Trop peu fréquentes et souvent confondues, y compris dans leur usage, avec les enquêtes de satisfaction, les enquêtes de perception mettent en évidence les aspects du service que nous aurions intérêt à rendre plus tangibles, plus visibles par le client, les domaines dans lesquels une meilleure information suffirait à améliorer le service perçu, donc la satisfaction.

Les enquêtes de perception permettent d'analyser les réactions du client sur chacune des dimensions du service.

Les **enquêtes sur les attentes**, plus qualitatives que quantitatives, nous éclairent sur les critères pertinents pour les clients et surtout sur le contenu de ces critères. Connaître les attentes du client en matière de propreté ou d'accueil nous permet de savoir quel contenu il donne, lui, à ces critères.

La connaissance des évolutions des attentes client nous indique dans quel sens devra évoluer notre service.

Ces enquêtes d'attente client ont aussi leurs propres limites : la difficulté d'explicitement ses attentes. Pour combler ce vide on parle d'attentes implicites... Vous nous bornerons à souligner qu'au-delà de la connaissance des réactions du client au service offert, l'appréhension de ses véritables attentes est nécessaire pour définir, en prospective, le service qui le satisfera demain.

Les **enquêtes de satisfaction** expriment le jugement final du client sur le Service rendu. De nombreux ouvrages sont consacrés à la technique de ces enquêtes de satisfaction, mais c'est souvent leur interprétation qui pose problème.

Pointons simplement, qu'exprimé en termes de moyenne, l'indicateur de satisfaction n'est jamais qu'un constat peu opérationnel ; s'intéresser aux clients très satisfaits (enchantés) ou très insatisfaits et rechercher les causes de ces appréciations est déjà plus opérationnel.

Ainsi, dans cet espace 4, l'interrogation du client revêt plusieurs formes et

correspond à plusieurs finalités :

- par la mesure de la satisfaction nous évaluons l'impact client sur l'ensemble de notre démarche ;
- par les enquêtes de perception nous nous donnons les moyens de « corriger » certaines perceptions client ;
- par les études sur les attentes nous travaillons en prospective pour bâtir l'offre de demain.

Chacun des « espaces » représentés dans le modèle CYQ est aussi le constat d'un écart, que la démarche qualité doit s'appliquer à réduire, autant que faire se peut.

**Cependant, ces espaces ne sont pas de même nature :**

- **les espaces 2 et 4 appartiennent respectivement au prestataire et au client**, ce sont des espaces d'évaluation de la prestation produite ou consommée : évaluation de la conformité du Service réalisé, évaluation de la satisfaction du client.

Dans un champ de références, et un seul - la logique du prestataire ou la logique du client - ils ont une cohérence interne, des critères d'évaluation, une métrique exprimée par des indicateurs.

La « performance idéale » serait de constater un écart nul au sein de ces espaces lors des évaluations.

- **les espaces 1 et 3 sont des espaces d'interface client/prestataire**, ce sont des espaces de communication, d'échange, de dialogue : on peut faire des constats de décalage entre les attentes et l'offre, entre la réalisation du service et la perception du service, mais on peut difficilement les mesurer. Ils impliquent, contrairement aux espaces 2 et 4, deux champs de références différents, et on ne peut avoir pour ambition de réduire ces décalages à zéro.

Leur intérêt et leur richesse méthodologique dans une démarche d'amélioration de la qualité de service est d'exploiter à fond ce qu'ils nous apprennent sur notre marché, nos clients, nos produits, notre fonctionnement interne, et de « réinjecter » ces données pour alimenter l'amélioration de l'offre de service.

Au delà des espaces figurés dans le schéma CYQ, nous pouvons également prendre le mot « espace » au sens propre : chacun de ces entre-deux est un espace concret de réflexion, d'expérimentation, d'action, pour les hommes de l'art, et nous considérons que chaque professionnel de l'entreprise, s'il contribue<sup>4</sup> avec implication et savoir-faire à l'amélioration du Service rendu, mérite bien ce qualificatif.

---

4. Étymologiquement : « donner avec ».

Outil de clarification interne, aidant à mieux comprendre toutes les composantes d'une démarche d'amélioration de la qualité de service, le **modèle CYQ** est également un cadre efficace pour le *benchmarking*, permettant de repérer, avec un système de référence, les « bonnes pratiques » de toute organisation. Les approches différentes ne s'opposent pas, mais se situent les unes par rapport aux autres, enrichissant notre vision globale de l'amélioration de la qualité de service.

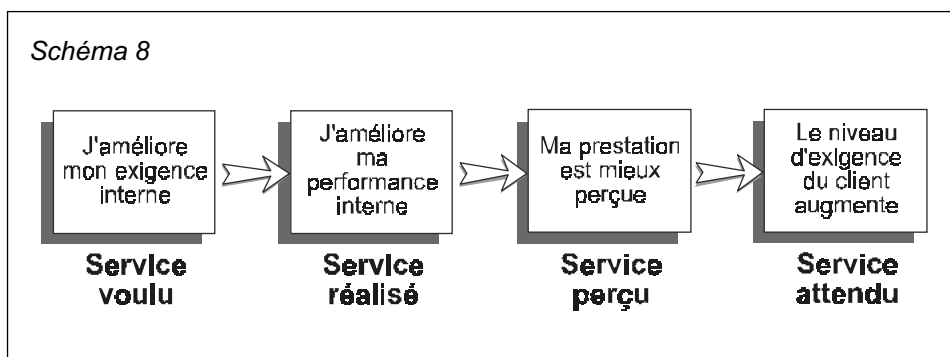
### 3. CYQ et amélioration permanente

Doit-on penser que ces quatre temps bien cernés, les « espaces » bien compris et bien exploités, la boucle est bouclée et que notre amélioration de la qualité de service lancée, la boucle « tourne », comme une machine bien huilée?

La représentation du schéma CYQ, page 38, ne fait pas apparaître la troisième dimension de l'amélioration de la qualité de service : LE TEMPS !

■ Le temps permet d'introduire les nouvelles données

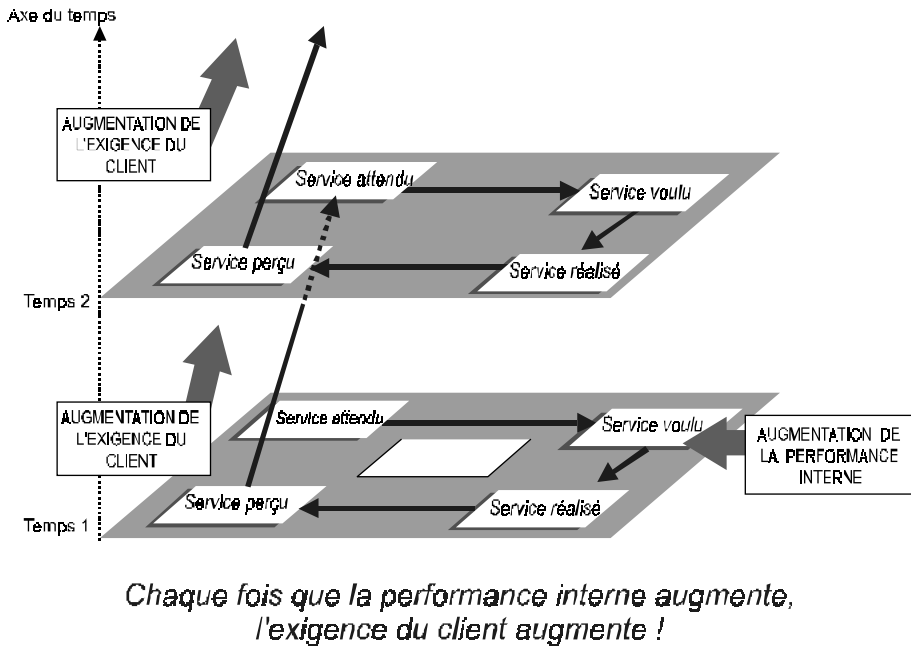
Imaginons que les résultats soient satisfaisants, et que nous choisissons d'augmenter notre exigence interne, le **Service voulu**. Nous devons parallèlement augmenter notre performance, le **Service réalisé**. Nous ferons alors en sorte que le client perçoive cette amélioration, le **Service perçu**, ce qui augmentera dans un premier temps sa satisfaction, mais lui fera aussi, dans un second temps, revoir ses attentes... à la hausse ! et modifiera son **Service attendu**.



Lorsqu'on entre dans l'amélioration de la qualité, on observe donc non pas un effet « boucle » mais un effet « spirale » : à chaque amélioration portant sur l'un des maillons du CYQ, à chaque actualisation par des données fraîches, qu'il s'agisse de service attendu ou de service réalisé, ce sont les maillons suivants qui sont affectés : nous sommes condamnés à l'amélioration permanente ! (Cf. schéma 9 page 48).

Schéma 9

## CYQ et amélioration permanente



■ Toute « entrée » est pertinente pour améliorer la qualité des prestations

Nous pouvons choisir d'entrer par n'importe quel « maillon » de la boucle, et choisissons le plus adapté à notre contexte :

- **Entrer par le Service voulu** : c'est ce que nous faisons lorsque nous décidons de mieux prendre en compte certaines attentes du client, d'accroître notre niveau d'exigence.
- **Entrer par le Service réalisé** : c'est ce que nous faisons lorsque nous modifions nos process de production, nos modes de management pour mieux atteindre les objectifs de qualité voulue que nous nous sommes fixés.
- **Entrer par le Service perçu** : c'est ce que nous faisons lorsque nous rendons plus lisible, aux yeux des clients, notre service.
- **Entrer par le Service attendu** : c'est ce que nous faisons lorsque nous améliorons l'écoute client pour faire émerger de nouveaux besoins, explicites ou implicites.

La bonne entrée est celle qui, dans un contexte donné, permet de s'appuyer sur des relais locaux, suscite l'adhésion du personnel, et permet d'entrer dans le « cercle vertueux » de l'amélioration permanente.

#### ■ Le CYQ est un modèle systémique

- il est **finalisé**, tourné vers un but : gagner en qualité de service par une meilleure implication du personnel pour satisfaire le client ;
- toute modification d'un des éléments du système **rétroagit** sur les autres ;
- il est « **ouvert** » par quatre portes, facilitant des entrées d'information, internes (celles de l'entreprise) et externes (celles du client), de source et nature différentes, ce qui permet au système d'évoluer ;
- les éléments qui composent le système peuvent donc **se transformer**, le système **se complexifier**, voir **évoluer** ses règles de fonctionnement et ses interactions avec l'environnement.<sup>5</sup>

C'est un modèle adapté à l'accompagnement du changement, car il garde sa validité, comme grille de lecture ou comme cadre d'action, même quand l'un de ses éléments se modifie, par exemple l'enrichissement de l'offre par la qualité voulue.

Si on veut disposer d'un modèle pérenne pour améliorer la qualité du service, le CYQ peut être nourri de données actualisées. Il est alors un outil de pilotage, générique, facile à décliner dans tous les secteurs de l'entreprise. Il peut orienter et structurer l'action pour plusieurs années, contrairement aux « plans » qui se succèdent et se périment.

## 4. Introduire le Service voulu : une nouvelle donne

L'introduction de la notion de Service voulu par l'entreprise pour le client, outre les intérêts de clarification méthodologiques développés ci-dessus, donne un cadre permettant de développer les attitudes professionnelles indispensables à l'état d'esprit « Service » et à l'amélioration de la qualité.

Que fait-on, en concrétisant, définissant, le contenu et les niveaux d'exigence du Service voulu ?

- On crée une image mentale, une représentation du résultat attendu, préalable à l'implication dans l'action

Nous savons qu'il est difficile de motiver une équipe à s'impliquer dans des améliorations, demandant des efforts, s'il n'y a pas une **vision commune** du résultat réussi.

---

5. Il était impensable, il y a encore quelques années, d'associer le client à des groupes de travail sur la définition du service, ou d'utiliser systématiquement les incidents ou insatisfactions comme des opportunités commerciales. La notion de **partenariat**, développée dans le chapitre 4, est un des signes visibles de l'évolution des relations client-fournisseur.

Concevoir et décrire le Service voulu comme situation à construire, les moyens à mettre en oeuvre étant définis après-coup, est une démarche encore peu utilisée, contrairement aux démarches de résolution du problème ou d'analyse de processus, où l'on part des constats de faiblesse ou d'erreurs pour améliorer l'existant.

Les référentiels ont cette fonction précieuse : s'ils sont discutés, appropriés, élaborés, avec l'équipe qui s'engage autour de l'atteinte des résultats, ils sont la base fondatrice de l'implication du groupe : une image mentale commune, des mots identiques pour la décrire.

- On élargit le cadre de réflexion et d'action des acteurs par la prise en compte des orientations institutionnelles, des contraintes économiques et techniques

Bâtir des référentiels de Service voulu participe de la formation et de l'information des professionnels du service : c'est en effet l'occasion de mettre leurs propositions, leurs idées, leur savoir-faire, en perspective avec d'autres familles de données (institutionnelles, économiques, techniques) qui sont, le plus souvent, « réservées » à l'encadrement.

Sans tomber dans la confusion des rôles ou la démagogie, lorsqu'une équipe interprète les orientations d'entreprise et propose sa contribution, son projet, son Service voulu, passe son ambition au crible de la **faisabilité**, elle établit une relation responsable, adulte avec sa hiérarchie et avec ses clients.

- On enrichit le dialogue des acteurs impliqués dans le même process en développant des logiques de partenariat

L'approche par la définition *a priori* de ce qu'on veut atteindre **pour le client** permet des dialogues autour de l'activité, l'articulation des missions ou des compétences, chaque acteur apportant une **contribution** à une prestation finale.

L'« obsession-client » contraint à sortir des logiques catégorielles, qu'elles soient hiérarchiques, ou spécifiques à des catégories socioprofessionnelles.

Cela ne signifie pas, bien évidemment, que ces questions s'évanouissent par miracle : mais la contrainte introduite par l'atteinte d'un résultat, pour le client, préalablement à tout plan d'action, limite grandement les discussions de « point de vue » liées aux différentes expertises, et développe la transversalité.

- On sort d'une logique de tâche pour aller vers une logique de résultat

Déduire le plan d'action et les conduites à tenir à partir de la vision du Service voulu pour le client focalise donc l'équipe autour du résultat à atteindre : chaque acte professionnel quotidien, replacé dans sa finalité, valorise, donne du sens à l'activité.

À la fin d'une action de formation, largement inspirée de ces principes, destinée aux personnels techniques dans un hôpital (plombiers, cuisiniers, personnel d'entretien), la synthèse préparée par les stagiaires disait, très simplement :

*« Nous n'avions pas compris que ce qu'on faisait était aussi important pour le malade. »*

Il existe pourtant des actions répétitives, incontournables, participant de la réalisation du service rendu. Mais si ces actions sont replacées dans leur finalité, articulées avec les actions amont et aval, elles sont mieux comprises, et participent ainsi de la reconnaissance et la motivation du personnel.

Le modèle CYQ peut donc nous permettre de mieux comprendre quelles sont les dimensions à prendre en compte pour améliorer la qualité du service dans une structure donnée : clarification des concepts, identification des espaces de progrès ou de collaboration qu'il est prioritaire d'investir, effets prévisibles sur les pratiques des équipes (nous reviendrons largement sur ce point au chapitre 4).

L'introduction de la Qualité voulue, première idée-clef, nous fournit, dans ce modèle, une « médiation facilitante » avec le personnel, entre l'exigence infinie du client, et les ressources, limitées, de l'environnement professionnel.

Allons maintenant plus à fond, si vous voulez bien nous suivre, vers la seconde idée-clef que nous proposons de développer, qui emmène vers des préoccupations managériales très opératoires :

**Comment utiliser la mesure comme outil de dialogue et de progrès ?**

