Chapitre 2

**La qualité de service**

**Plan du chapitre**

Section 1 : L’irréductibilité du service au produit

§ 1 : L’intangibilité du service

§ 2 : La participation du client

§ 3 : Le contact direct avec le client

§ 4 : L’instantanéité du service Section 2 : Quelques chiffres à méditer

§ 1 : Les conséquences de l’insatisfaction

§ 2 : Les causes de l’insatisfaction

À l’image d’un produit, un service peut se définir comme le résultat d’un processus. La qualité d’un service pose néanmoins des problèmes spécifiques d’évaluation. Un service est immatériel. Le client participe à la réalisation du service. Le comportement des employés est également important. Enfin, un service est instantané, ce qui signifie qu’il est difficile d’influer avant et après sur la qualité du résultat. L’obtention de la qualité dans le domaine des services comprend avant tout une dimension humaine. Plusieurs études permettent de s’interroger sur les conséquences et les causes de la non-qualité dans ce domaine. L’insatisfaction des clients a des effets importants sur leur infidélité et les coûts de l’entreprise. Par ailleurs, lorsque l’on étudie les causes de l’insatisfaction, il apparaît principalement que la responsabilité incombe à l’en- treprise et que le comportement des employés est un facteur clé.

**Résumé**

1. Un service peut se définir comme le « *produit de l’activité de l’homme, destiné à la satisfaction d’un besoin mais qui ne se présente pas sous l’aspect d’un bien matériel* » (Grand Larousse Encyclopédique). Les sociétés de service se retrouvent dans des domaines aussi divers que les transports, les télécommu- nications, l’énergie… l’hôtellerie et la restauration… la finance, l’éducation…

les services publics nationaux et locaux… Le secteur des services dit tertiaire est complexe à cerner, notamment parce qu’il est difficile de délimiter sa fron- tière avec le secteur industriel. Il représenterait néanmoins dans l’économie plus de 80 % des activités, environ 70 % de la population active en France. L’émergence de la qualité dans ce secteur est intervenue quelques années après l’essor de la qualité dans le secteur de la production, mais elle est aujourd’hui autant reconnue.

À partir d’une certaine taille, une société de service peut gérer la qualité au travers d’une organisation comparable à celle d’une entreprise de production. Cependant, la production de services reste fondamentalement différente de la production de biens industriels. Un service ne peut se réduire à un produit pour différentes raisons. Aussi, ces raisons permettent-elles de comprendre en quoi le management de la qualité est spécifique dans une entreprise de service (Section 1). Ensuite, nous mettrons en évidence quelques études qui offrent des statistiques donnant une image assez claire de l’importance de la qualité de service, particulièrement des conséquences indésirables de la non-qualité dans ce domaine (Section 2).

**Section 1 L’irréductibilité du service au produit**

La plupart des recherches s’accordent à définir les services à partir de quatre caractéristiques principales qui les distinguent des produits1.

**§ 1. L’intangibilité du service**

1. Par définition, un service est immatériel alors qu’un produit est tangible. De ce fait, l’évaluation de la qualité d’un produit est plus facile. Un produit peut être évalué de manière relativement objective à partir de la mesure de la conformité de certaines de ses caractéristiques à des spécifications : poids, dimension, inten- sité… En revanche, l’évaluation de la qualité d’un service est plus difficile car plus subjective : l’interface avec le client n’est pas seulement matérielle mais humaine, relationnelle. De plus, la perception d’un service est souvent globale, ce qui signifie que la perception de chaque caractéristique du service peut avoir un impact négatif (ou positif) sur la perception de l’ensemble du service. Une seule caractéristique du service perçue négativement peut donner l’image globale d’une mauvaise qualité du service. Dans les services, davantage que dans d’autres domaines, tous les détails sont importants. Parfois, un détail fait la différence

1. Voir notamment : P. EIGLIER, E. LANGEARD, « Une approche nouvelle du marketing des services »,

*Revue Française de Gestion*, novembre 1975 ; A. PARASURAMAN, V. A. ZEITHAML, L. L. BERRY (*op. cit.*).

parmi des entreprises concurrentes proposant des produits et des services très proches. Enfin l’immatérialité favorise l’information de « bouche-à-oreille », ce qui a des conséquences importantes en cas d’insatisfaction des clients.

Afin de pouvoir satisfaire le client, maîtriser et améliorer la qualité du service, il est donc important de déterminer dans la mesure du possible des caractéristiques observables et évaluables. Il est nécessaire aussi de ne négliger aucun détail, aucun des éléments qui composent l’image globale du service.

***Exemple***

Le support de cours d’un enseignant (que l’on peut considérer comme un produit de l’enseignement) est assez facilement évaluable. Un enseignement comprend également d’autres supports matériels que l’on peut évaluer objecti- vement (le vidéoprojecteur fonctionne ou ne fonctionne pas…). Enfin, l’envi- ronnement de travail (salles de cours, tables, chaises…) a également son importance. D’une certaine façon, ces interfaces matérielles rassurent l’étudiant et peuvent le convaincre de la qualité de l’enseignement. Par contre, la presta- tion d’un enseignant est immatérielle et pose le problème des critères d’évalua- tion à prendre en compte et de leur subjectivité. En particulier, tout ce qui touche au comportement (façons de parler, de regarder, de se déplacer, de s’ha- biller…) pose des difficultés d’évaluation. Plus encore, la perception d’un défaut, d’une erreur peut nuire à l’image d’ensemble de l’enseignement indé- pendamment de l’excellence des autres caractéristiques en service.

**§ 2. La participation du client**

***37.* La co-production** – L’idée est que les clients participent à la production du service pour l’obtenir. Ils sont coproducteurs du service, voire coresponsables de sa réalisation. Cette participation s’exerce surtout dans des activités dites de libre- service comme les restaurants, les self-services, les supermarchés… ou encore les banques et les transports où il est demandé au client de sairir des données (code bancaire à un distributeur, écran tactile pour un titre de transport…). Elle est encore plus fondamentale dans bien d’autres domaines comme la relation entre un consultant et son client, celle entre un psychologue et son patient, etc.

***Exemple***

Dans un domaine comme l’enseignement, à forte intensité de connaissance, s’opère une coproduction active entre l’enseignant et l’étudiant2. L’enseignant réalise des cours et peut utiliser différents moyens pour favoriser l’acquisition

2. A. MAYÈRE, J. M. ALBERTINI, C. GESSE, « La qualité de la formation, service compris », *Études et expérimentations en formation continue*, n° 6, juillet/octobre, pp. 3-7, 1990.

de connaissances par les étudiants. Mais un étudiant qui a été peu assidu aux cours et qui a peu travaillé acquiert moins de connaissances qu’un autre qui s’est fortement investi. L’étudiant participe aussi au contrôle de la performance en se prêtant aux examens. Au-delà de sa réussite aux examens, il est également partie prenante du processus de réalisation de l’enseignement en fournissant des informations et en réalisant certaines opérations, par exemple en posant des questions et en réalisant les exercices demandés.

Pour que le service soit de qualité, il est important que le client soit « éduqué » et que son travail lui soit facilité. Il doit percevoir la contrepartie de sa disponibilité et de son effort. L’entreprise de service doit se poser la question du management de ses clients.

**§ 3. Le contact direct avec le client**

1. Dans une relation de service, le comportement des employés en contact direct avec le client joue un rôle important. Les rapports avec le client sont très souvent personnalisés. Plus encore, le personnel de service doit parfois faire face à des clients exigeants, ce qui se traduit par une situation de stress d’autant plus diffi- cile qu’elle se déroule en présence d’autres clients. Un service de qualité est donc conditionné par des processus de sélection, de formation et de reconnaissance d’un personnel dont on requiert de la compétence, de l’autonomie et de la moti- vation, au-delà du simple respect des procédures de travail.

***Exemples***

L’accueil est un facteur essentiel de la qualité de service dans une banque. À l’évidence, les enseignants doivent faire preuve de compétences à la fois péda- gogiques, techniques et relationnelles. Le personnel administratif chargé de l’accueil a également un rôle important.

**§ 4. L’instantanéité du service**

1. **La servuction** – Les services présentent un caractère d’instantanéité. Contrairement aux biens matériels qui sont produits puis consommés, les services sont produits en même temps qu’ils sont consommés. C’est le phénomène de servuction3. Cette simultanéité de la production et de la consommation supprime la possibilité d’un contrôle *a priori* et d’une éventuelle correction *a posteriori*. À

3. Il s’agit d’un néologisme (la contraction des mots service et production), introduit par P. EIGLIER et

E. LANGEARD pour nommer le processus de création d’un service. P. EIGLIER, E. LANGEARD,

*Servuction : Le Marketing des Services*, McGraw-Hill, Paris, 1987.

la différence des produits, les services ne peuvent être stockés et contrôlés avant d’être vendus. Ils ne peuvent pas non plus être retouchés et réparés.

***Exemple***

Un enseignement n’existe qu’au moment où il se réalise. Il intervient « en direct » sans temps mort ni possibilité d’arrêt. Il est impossible de vérifier tota- lement à l’avance son efficacité. Par ailleurs, si l’enseignement ne donne pas satisfaction, l’étudiant aura irrémédiablement perdu le bénéfice attendu de la prestation. Enfin, au moment où l’enseignement a lieu, l’étudiant est en mesure de remarquer instantanément chaque erreur dans le processus qui s’opère à son contact, ce qui peut accroître ses sources d’insatisfaction (A. Mayère et *alii*, *op. cit*.). *A contrario*, une prise en charge immédiate des erreurs traduit une réaction directement visible et une preuve de la qualité du service.

En définitive, la qualité de service est difficile à obtenir car, par nature, chaque service est une expérience unique, un moment de vérité pour chaque client. Les efforts pour maîtriser et améliorer la qualité doivent porter essentiellement sur la maîtrise du processus de réalisation du service ainsi que sur la prévention des problèmes.

Ces points communs entre les services qui les différencient des produits permet- tent de comprendre pourquoi il est difficile d’appliquer pleinement des concep- tions de la qualité issues d’entreprises de production dans des entreprises de service. En particulier, la relation de service est avant tout une relation humaine pour laquelle de nombreux aspects d’un management des ressources humaines sont essentiels comme la sélection, la formation et la motivation du personnel.

**Section 2 Quelques chiffres à méditer**

Plusieurs études statistiques permettent de traduire en chiffres les conséquences et les causes de l’insatisfaction des clients, c’est-à-dire de la non-qualité.

**§ 1. Les conséquences de l’insatisfaction**

Nous sommes généralement peu enclins à réclamer. Or, une réclamation traduit de la non-qualité à la fois pour le client, un décalage entre la qualité attendue et la qualité perçue, et pour l’entreprise, un écart entre la qualité conçue et la qualité réalisée. Les conséquences de l’insatisfaction sont importantes : parfois les clients ne reviennent pas ; quand ils parlent à d’autres personnes, ils communiquent leur insatisfaction ; de plus, les coûts de l’entreprise augmentent.

**A– LES CLIENTS INSATISFAITS NE SE PLAIGNENT PAS ET DEVIENNENT INFIDÈLES**

***40.* Favoriser l’expression des clients** – Selon l’institut TARP (1986)4, une très grande partie des clients insatisfaits ne se plaint pas, et beaucoup d’entre eux deviennent infidèles.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Catégorie**  **du produit/service** | **% des clients mécontents qui ne se plaignent pas** | **% des clients mécontents qui ne se plaignent pas et qui ne rachètent pas** |
| Bien de consommation courante à faible coût | 96 % | 63 % |
| Service relativement bon marché : TV câblée, téléphone local… | 45 % | 45 % |
| Produit durable à coût élevé : automobile, ordinateur… | 27 % | 41 % |
| Service cher : assurances, prêts, clinique… | 37 % | 50 % |

*Source :* Institut TARP (1986)/P. DÉTRIE (2007)5.

Pour des biens de consommation courante à faible coût, 96 % des clients mécon- tents ne se plaignent pas, donc seulement 4 % se plaignent. Par ailleurs, 63 % des 96 % de clients mécontents qui ne se plaignent pas ne rachètent pas le produit (service) dont ils ne sont pas satisfaits. Pour des services bon marché, 45 % des clients mécontents ne disent rien et 45 % d’entre eux ne reviennent pas !

Pour des produits et des services plus chers, la propension à se plaindre devient plus importante car environ 30 % des clients insatisfaits ne s’expriment pas et environ 50 % d’entre eux deviennent infidèles. De manière générale, il convient donc de favoriser l’expression des clients compte tenu des conséquences de leur insatisfaction sur leur niveau d’infidélité.

En revanche, quand il y a un problème, l’entreprise a tout intérêt à le traiter tout de suite. En effet, toujours selon le TARP, pour un problème résolu suite à une récla- mation, plus de 50 % des clients traitent à nouveau, entre 54 à 70 % selon les cas6.

1. L’institut Technical Assistance Research Program (TARP), créé en 1971 aux États-Unis, est spécia- lisé dans la relation client. Ses publications issues de nombreuses études et recherches sont très souvent citées dans le domaine de la qualité de service.
2. P. DETRIE, *Les réclamations clients*, éditions d’Organisation, 2007, 228 p., p. 22.
3. Dans les cas où le coût potentiel de l’incident pour le client dépasse 100 dollars, 54 % restent fidèles à la marque si leur problème est résolu de façon satisfaisante, 19 % seulement reviennent dans le cas où ils sont mécontents de la façon dont le problème a été résolu. Pour les problèmes moins graves, représentant de 1 à 5 dollars de dommages, 70 % gardent leur fidélité si le problème est résolu de façon satisfaisante, contre seulement 46 % en cas de non résolution du problème.

Plus encore, si le problème est résolu rapidement, sur-le-champ, jusqu’à 95 % des clients traitent à nouveau et en parlent à 5 personnes.

**B – LES CLIENTS SATISFAITS NE SONT PAS NÉCESSAIREMENT FIDÈLES**

***41.* Les clients très satisfaits sont fidèles** – L’institut TARP estime aussi le niveau de fidélité des clients en fonction de leur niveau de satisfaction de la manière suivante :

* les clients insatisfaits sont fidèles à 17 % ;
* les clients satisfaits sont fidèles à 45 % ;
* les clients très satisfaits sont fidèles à 73 %.

Ainsi, on retrouve l’idée qu’il faut combattre l’insatisfaction car elle suscite de manière importante l’infidélité. Or, la fidélisation est un enjeu important parce qu’un client fidèle confie souvent ses attentes, est peu sensible à la concurrence, agit parfois comme un prescripteur…

De plus, la plupart des auteurs mettent clairement en évidence les avantages finan- ciers d’une stratégie défensive de fidélisation par rapport à une stratégie offensive de conquête. Pour J. Dawkins et F. F. Reichheld (1990)7 comme pour le TARP (*op. cit.*) : « *il coûterait en moyenne cinq fois plus cher de gagner un nouveau client que de conserver un client satisfait* »8.

1. J. DAWKINS, F. F. REICHHELD, *Customer retention as a competititve weapon*, Directors and Boards, 1990.
2. Si fidéliser coûte moins cher que de conquérir, il convient de noter que le rapport de 1 à 5 évoqué par le TARP constitue bien entendu une moyenne qui peut cacher de fortes disparités suivant les secteurs, d’une part, et n’est plus forcément d’actualité dans certains secteurs, d’autre part.

Enfin, il apparaît clairement que la satisfaction n’implique pas nécessairement la fidélisation. Ce n’est pas parce que les clients sont satisfaits qu’ils sont fidèles, ce n’est que lorsqu’ils sont très satisfaits qu’ils sont fidèles. En effet, comme le montrent T. O. Jones et W. E. Sasser (1995)9, un sentiment de satisfaction n’en- gendre pas forcément la fidélité car un client fidèle peut malgré tout vouloir profi- ter d’une promotion auprès d’un autre fournisseur, tester un autre produit ou se reporter sur une autre offre.

**C – LES CLIENTS COMMUNIQUENT DAVANTAGE LEUR INSATISFACTION QUE LEUR SATISFACTION**

1. **Le bouche à oreille** – L’expérience tend à prouver qu’un client mécontent a tendance à communiquer beaucoup plus sur son insatisfaction, qu’un client content ne le fait sur sa satisfaction. Un client mécontent le dirait en moyenne à 11 personnes alors qu’un client satisfait le dira peut-être à 3 personnes.

En fait, pour qu’autant de gens entendent parler en bien et en mal de l’entreprise, le seuil de client satisfait doit être de 80 %. Sinon, le bouche à oreille négatif va être supérieur au bouche à oreille positif. Enfin, les conséquences de l’insatisfac- tion en termes de coûts doivent être estimées, là encore au cas par cas, mais sont généralement considérées comme très importantes.

**D – LES CLIENTS INSATISFAITS SONT COÛTEUX POUR LES ORGANISATIONS**

1. **Le coût de traitement d’une réclamation** – Comme l’indique P. Detrie (*op. cit.*)10, il peut être utile de connaître quatre chiffrages : le coût de traitement d’une réclamation, le coût de traitement d’un ensemble de réclamations, la valeur ajou- tée d’un service de réclamation client ou encore son coût comme centre de profit.

***Exemple***

Le coût de traitement d’une réclamation peut être estimé à partir du temps passé pour traiter la réclamation, du coût horaire moyen de la personne en charge de la réclamation (salaire, durée du travail, charges), auquel on ajoute le montant annuel moyen d’un geste commercial : budget dédié à cet effet divisé par le nombre de réclamations traitées dans l’année.

1. **La valeur d’un client** – On peut aussi déterminer ce que rapporte un client sur une période de temps pour définir la valeur d’un client et comprendre l’im- portance qu’il y a à le satisfaire. Ainsi, pour C. Hart, J. Heskett, W. E. Sasser (1990)11 :
2. T. O. JONES, W. E. SASSER, « Why Satisfied Customers Defect », *Harvard Business Review*, novembre-décembre, 1995.
3. P. DETRIE, *Les réclamations clients*, éditions d’Organisation, 2007, 228 p., pp. 30-35.
4. C. HART, J. HESKETT, W. E. SASSER, « The Profitable Act of Service Recovery », *Harvard Business*

Review, juillet/août 1990.

***Exemple***

Au Club Méditerranée, un client perdu coûte au moins 2 400 dollars. En effet, un client fidèle revient en moyenne quatre fois après sa première expérience, et dépense environ 1 000 dollars à chaque fois. La marge de profit est de 60 %. Ainsi, lorsqu’un client du Club ne revient pas, l’entreprise perd 60 % de 4 000 dollars, soit 2 400 dollars. Elle doit ensuite remplacer ce client au moyen d’onéreux efforts de publicité et de marketing.

**§ 2. Les causes de l’insatisfaction**

***45.* L’échec du service, de la relation avec les employés, le prix.** Les raisons qui conduisent un client à être insatisfait, c’est-à-dire pour un même service à chan- ger de prestataire, sont nombreuses. S. M. Keaveney (1995)12 dans une étude extensive13 dresse une liste d’incidents14 ayant conduit les répondants à s’adresser à la concurrence. Il existe 3 raisons principales conduisant un client à changer de prestataire :

* la première raison de changement, pour 44 % des répondants, est l’échec du service de base. Le service ne correspond pas du tout aux attentes du client. Il se traduit aussi par des oublis, des erreurs de facturation… ;
* la deuxième raison, citée par 34 % des répondants, a trait à l’échec de la rela- tion entre le personnel de contact et le client. Le client n’est pas pris en consi- dération. Le personnel n’est pas réactif, est impoli, incompétent ;
* la troisième raison, évoquée par 30 % des répondants, a trait à des problèmes de prix. Les niveaux et les augmentations de prix sont jugés anormaux, décevants par rapport à ceux pratiqués par les concurrents.

Les autres raisons, sans être négligeables, sont moins importantes :

* le manque de commodité (21 %) concerne la localisation géographique, les horaires d’ouverture, le temps d’attente lors de rendez-vous ou pour le service ;
* les réactions des employés par rapport à l’échec du service (17 %) ont trait à la mauvaise volonté, l’insuffisance ou le refus des personnels de répondre favora- blement aux réclamations ;

1. S. M. KEAVENEY, « Customer switching behavior in service industries : an exploratory study »,

*Journal of Marketing*, 59, 2, 71-82, 1995.

1. Son étude prend en compte une cinquantaine d’activités de services différentes, et environ 800 répondants.
2. Les incidents critiques sont « *tout événement, combinaison d’événement, ou séries d’événements entre un client et une ou plusieurs entreprises de service qui conduisent le client à changer de four- nisseur de service »*. Le total des incidents est supérieur à 100 car un ou plusieurs incidents ont pu être cités.

* le caractère attractif des concurrents (10 %) est relatif à la perception d’un meilleur service ;
* les problèmes éthiques (7 %) traduisent la perception de comportements malhonnêtes, illégaux, immoraux, malsains, dangereux et injustes ;
* les changements subis et non voulus (6 %) correspondent à un changement global de situation, un déménagement, une fermeture du prestataire.

**46. Responsabilité de l’entreprise/comportement inadapté du personnel** – Ainsi, les causes de perte de clients sont plutôt à rechercher du côté de l’entre- prise, de l’insuffisance de ses prestations davantage que du côté du caractère attractif de ses concurrents. Plus encore, elles sont surtout liées à un comporte- ment inadapté du personnel vis-à-vis du client, ce qui accentue, *via* la qualité, l’importance d’un management des ressources humaines. Si on ajoute l’échec de la relation entre le personnel de contact et le client (34 %) et les réactions des employés par rapport à l’échec du service (17 %), 51 % des répondants sont conduits à changer de prestataire en raison de problèmes liés au personnel.

Nos 47 à 54 réservés.