La qualité des services et leurs processus de production

Savaş BALIN[1], Vincent GIARD[2]

[1]Lamsade, Université Paris-Dauphine, savas.balin@dauphine.fr
[2]Lamsade, Université Paris-Dauphine, vincent.giard@dauphine.fr

RÉSUMÉ : L'article commence par une discussion sur le rôle du client dans le processus de conception de production de services. Les dimensions de la qualité perçue et de la satisfaction du client étant prises en compte, d'abord dans les études du marché ensuite dans la phase de conception et d'ingénierie de processus de production, nous avons jugé utile de discuter dans cet article leur pertinence selon les classes de processus de production. Cet article présente donc une base solide pour tout travail d'ingénierie qui prend en compte l'évaluation et l'attitude du client dans la phase de conception.

MOTS-CLÉS : ingénierie et management de la qualité, ingénierie des services, qualité perçue des services, approche contingente des services.

1 Introduction

En près de 25 ans, la définition de la qualité a évolué dans les normes ISO, la qualité y est définie comme : *l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire, au moindre coût et dans les moindres délais les besoins des utilisateurs* (ISO 9000 : 1982) ; *l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites* (ISO 9000 : 1987) ; *l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites* (ISO 9000 : 1994), *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* (ISO 9000 : 2000). Cela étant, c'est le point de vue du consommateur qui est privilégié. Deux approches complémentaires, privilégiant le point de vue du producteur, sont présentes dans ces normes : le courant du contrôle de la qualité, apparu au début du XXe siècle et toujours présent dans les normes ISO, définit la qualité comme une *conformité aux spécifications*, tandis que le courant de l'assurance qualité met en avant la maîtrise et l'optimisation des processus (notamment dans les normes ISO 9000 : 2000, ISO 9001 : 2000, ISO 9004 : 2000, ISO 19011), cette maîtrise rendant inutile le contrôle de conformité. Dans ces deux approches, ces préoccupations sont au service du consommateur, dans une vision intégrée de qualité totale.

La montée en abstraction des définitions de la qualité données ci-dessus permet, au final, de tout inclure au prix d'une perte d'opérationnalité puisqu'il faudra lister ces caractéristiques pour obtenir une définition utilisable. La définition de 1982 est plus précise mais la référence à un coût, a priori inconnu du consommateur, est contestable. Toute transaction portant sur un produit ou un service fait intervenir non seulement les caractéristiques que le client perçoit, mais aussi son prix et son délai d'acquisition. Le producteur effectue des compromis cohérents entre ces trois dimensions pour des ensembles homogènes de clients potentiels et le client les prend nécessairement en compte dans son évaluation des offres alternatives.

Une fois admis l'impact majeur du prix et du délai dans la définition des caractéristiques d'un bien ou d'un service, on peut définir ces spécifications en adoptant deux visions : celle du client, qui se focalise sur des spécifications désirées et perceptibles, et celle de l'entreprise qui se centre sur des spécifications conçues pour être respectées. Comme l'illustre la figure 1, la qualité perçue de biens ou services existants intervient, d'une part, sur l'évolution de la demande (rétroaction à court terme) et, d'autre part, dans le processus de conception d'un produit ou d'un service nouveau (rétroaction à long terme). L'adéquation entre caractéristiques attendues et caractéristiques offertes repose sur la pertinence d'un cahier des charges défini à la conception du produit ou du service. Cette conception est souvent difficile car, pour s'imposer dans un marché concurrentiel, il faut repérer des besoins latents s'il a été décidé de ne pas se positionner principalement sur les délais et les prix, étant entendu que les besoins de base doivent être satisfaits (voir Kano *et al*., 1984). Cette explicitation est proposée par des porte-parole dont les

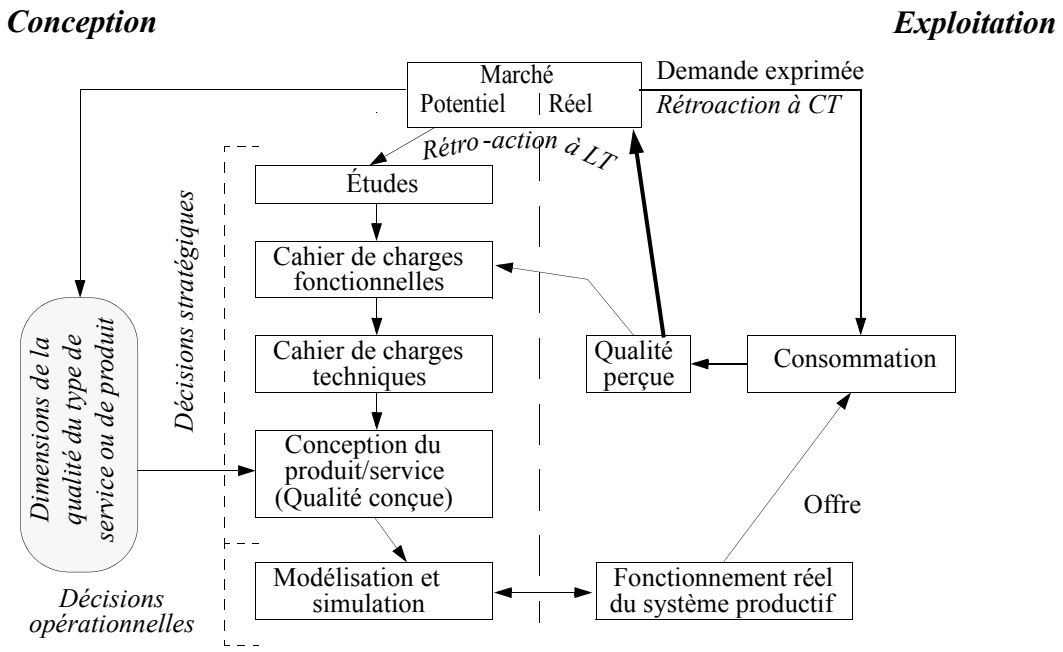

Figure 1: Conception d'un processus de production de biens ou de services

propositions, sous la forme d'un cahier des charges fonctionnelles, associées à des hypothèses de vente et contraintes par un délai, des coûts de développement et des coûts de production. La légitimité de ces porte-parole se fonde sur leurs succès passés. Le cahier des charges techniques constitue la réponse apportée au cahier des charges fonctionnelles. Les choix de processus sont arrêtés après modélisation et simulation (tableur, simulateur de processus…) pour s'assurer de leur efficacité et de leur efficience. Le retour d'expérience du marché valide ou invalide certaines hypothèses et permet parfois d'ajuster l'offre existante (rétroaction à court terme) et de mieux concevoir les nouvelles générations de produits ou de services (rétroaction à long terme). On s'intéressera ici principalement aux services, ce qui nous conduira à montrer que la définition de certaines spécifications dépend étroitement du type de processus mobilisé dans la production de services.

La qualité, vue par le producteur, est associée au respect des spécifications qui peuvent découler de normes techniques (ISO…), ce qui ne pose pas de problème particulier, ou d'une représentation des attentes des clients. Les concepts de qualité perçue et de satisfaction du client jouent un rôle important dans la définition de la qualité conçue, dans une démarche proactive (§ 2), mais cet article ne traite pas de la qualité conçue. La grande hétérogénéité des processus de production de services conduit à une vision contingente de la qualité perçue, ce que nous chercherons à montrer en nous appuyant sur une typologie des services que nous utiliserons sans discuter les processus eux-mêmes(§ 3).

2 Qualité perçue

L'évaluation d'un bien ou d'un service par son consommateur revêt différentes formes : perception de la qualité, formation de l'attitude (satisfaction), préférence, intention d'achat. On s'intéressera ici aux deux premières d'entre elles.

2.1 Qualité perçue des services

Pour comprendre les spécificités de la qualité perçue des services, il est nécessaire de rappeler comment se détermine la qualité perçue d'un produit par un consommateur. Généralement, les spécialistes du marketing définissent le processus d'évaluation d'un produit par le consommateur comme étant un processus de traitement d'informations liées au produit et/ou à son environnement (prix, couleur, goût, odeur, opinion de l'entourage…). Chaque information, dont la valeur dépend de sa capacité à influencer l'évaluation, est caractérisée par un degré de certitude

dont le rôle dépend de l'importance de l'information. Ce processus de traitement utilise des informations permettant de définir une « qualité intrinsèque » du produit (propriétés techniques, ergonomiques…) et des informations permettant de définir une « qualité extrinsèque » (prix, marque, emballage, lieu de production…). La qualité perçue du produit par le consommateur est donc largement subjective.

La production d'un service étant généralement subordonnée à la demande préalable de clients, la qualité perçue joue un rôle majeur dans l'évaluation faite par le producteur de services soucieux de garder et d'accroître sa clientèle, en phase d'exploitation comme en phase de conception (voir figure 1). Le fait que client soit parfois « co-concepteur » ou « co-producteur » du service à des degrés divers renforce l'importance de cette qualité perçue qui s'apparente plus à un jugement du client qu'à un processus de traitement d'information comme pour la qualité perçue d'un produit. Pour la plupart des auteurs, elle résulte d'une comparaison entre des attentes du client et une évaluation des performances du service consommé. Grönroos (1984) définit la qualité perçue comme *l'output d'un processus d'évaluation, où les clients comparent leurs attentes avec le service qu'ils ont reçu.* Parasuraman *et al.* (1988) défendent le même point de vue et ajoutent que *c'est une forme d'attitude, liée, mais pas équivalente à la satisfaction. Elle résulte de la comparaison des attentes avec les perceptions du service réalisé. Les attentes sont considérées comme les désirs ou les souhaits des clients, c'est-à-dire ce qu'ils aimeraient que le prestataire offre au lieu de ce qu'ils ont reçu*. Cronin & Taylor (1992) contestent le fait que la qualité de service soit considéré comme un écart entre les attentes du client et la réalisation du service. Ils affirment qu'une telle conception est plus adéquate pour la satisfaction du client et que la qualité perçue de service doit être envisagée comme une attitude du client envers le service. Leur approche privilège plutôt la somme pondérée des évaluations des attributs du service considérés ou encore seulement une évaluation globale du service réalisé. Pour Jougleux (2005), *la qualité perçue de service est une évaluation globale du service qui résulte de la comparaison entre d'une part, les attentes des clients concernant les performances du service en général et l'évaluation de ces performances pour un service particulier.*

Plusieurs modèles dédiés à la qualité perçue sont développés dans la littérature. Par exemple, Jougleux (2005) reprend le *modèle d'écarts* de Parasuraman *et al.* (1985) et le complète (figure 2). On notera que ce modèle propose une batterie d'écarts dont certains relèvent d'une recherche de maîtrise de la qualité conçue. Sur chaque dimension retenue comme pertinente pour la qualité perçue, il faut effectuer des mesures à partir des questionnaires, plusieurs questions permettant de définir une dimension et d'y associer un indicateur (voir, par exemple, Parasuraman *et al.* 1988). Les dimensions retenues dans le tableau 2 sont représentatives de ces approches. Il convient de rappeler que la construction de ces indicateurs et de l'indicateur global qui les synthétise pose de redoutables problèmes méthodologiques. Les écarts sont calculés sur ces indicateurs et sur l'indicateur global.

2.2 Qualité déterminée par la satisfaction du client

La satisfaction de leur client est définie par les normes ISO comme *l'opinion d'un client résultant de l'écart entre sa perception du produit ou service consommé et ses attentes* et considérée comme l'une des mesures de la performance du système de management de la qualité (*L'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisme comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité. Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées*).

Pour Eiglier & Langeard (1987), un service est jugé de bonne qualité lorsqu'il satisfait le client. Lehtinen & Laitamaki (1984) soutiennent que pour produire des services de qualité supérieure, le prestataire doit prendre en considération les véritables attentes du client; pour ce faire, il doit adopter une démarche « orientée consommateur ». Lewis & Booms (1993) prétendent que la qualité d'un service peut être mesurée par la capacité de l'entreprise de combler, voire même dépasser, les attentes du client et soulignent deux éléments-clés de la gestion de la qualité: le processus de production du service et la formation des attentes et perceptions du client. Pour Nightingale & Lewis (1991), la qualité d'une offre de services est sa capacité à satisfaire les attentes et besoins du client; dès lors, l'entreprise doit établir les normes de qualité à partir des perceptions et attentes du client et non des siennes; pour fixer les normes de performance, ils suggèrent d'identifier un ensemble d'attributs utilisés par le client dans son processus d'évalua-

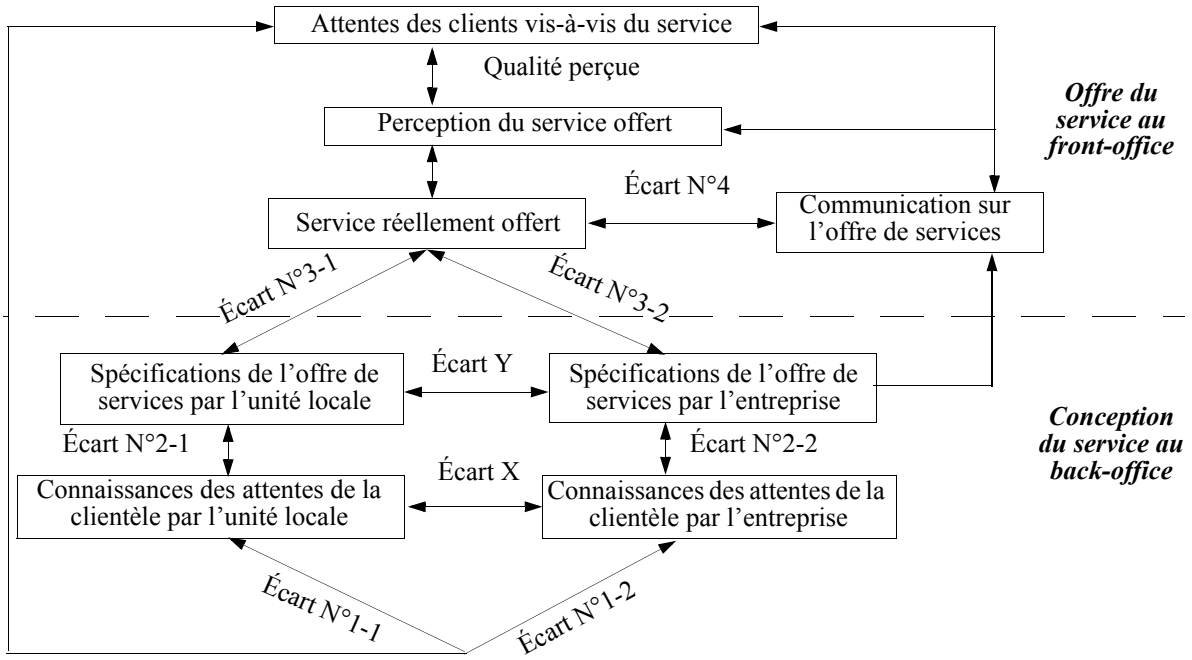

Figure 2: Modélisation de la qualité perçue par Jougleux M. (2005)

tion de l'offre de services afin d'identifier le profil du client-type quant à ses attentes et perceptions. Pour Parasuraman *et al.* (1985), la qualité d'un service est le résultat d'une comparaison entre le service espéré (attentes du client) et le service reçu (performance); tout comme Lewis & Booms (1993), ils affirment qu'un service est de bonne qualité lorsqu'il rencontre ou dépasse les attentes du consommateur.

La relation d'antériorité entre la satisfaction et la qualité perçue est largement discutée par les spécialistes du marketing. Pour certains auteurs, la qualité perçue précède la satisfaction (Anderson & Sullivan, 1993; Anderson *et al.,* 1994; Cronin & Taylor, 1992; Gotlieb *et al.,* 1994; Woodside *et al.,* 1989); la satisfaction est alors décrite comme une évaluation de la qualité perçue, postérieure à la consommation (Anderson & Fornell, 1994; Rust & Oliver, 1994). Pour d'autres auteurs, la satisfaction précède la qualité perçue (Oliver, 1980; Bitner, 1990; Bolton & Drew, 1991). D'autres auteurs, enfin, nient l'existence d'une relation d'antériorité entre la satisfaction et la qualité perçue (Dabholkar, 1995; McAlexander *et al*., 1994). En tout état de cause, un large consensus existe pour affirmer qu'il existe une corrélation positive entre la satisfaction et la qualité perçue dans le cas des services et considérer que les dimensions de la satisfaction sont assez voisines de celles de la qualité perçue. Les facteurs de la satisfaction du client rejoignent donc les dimensions de la qualité perçue dans la suite de notre analyse (tableau 2).

3 Pertinences des dimensions de la qualité

Plusieurs modèles ont été développés pour comprendre la formation de la qualité perçue et de la satisfaction. Les dimensions de la qualité perçue ou de la satisfaction sont mesurées par des questionnaires administrés après consommation du service et sont prises en compte ensuite dans les études de marché et la recherche d'amélioration de la conception du processus de production du service (figure 1).

D'autres manifestations de la qualité perçue et de la satisfaction sont à prendre en compte avec l'analyse des comportements d'achats des clients et de leur fidélité. Il est légitime de s'interroger sur la pertinence générale des dimensions proposées, compte tenu de l'hétérogénéité des services et de leurs processus de production de service. La typologie que nous avons proposée (Giard, 2004; Balin & Giard, 2006) (tableau 1), permet de moduler l'importance relative de certaines de ces dimensions; ce que nous proposons dans le tableau 2, qui reprend en colonne

les dimensions habituellement proposées (voir Sasser *et al.,* 1978; Gronröos, 1984; Lehtinen & Laitamaki, 1984; Parasuraman *et al.,* 1988; Fornell, 1992; O'Loughin & Coenders,2004).

Tableau 1: Classification de services orientée processus

I. Services consommés par des personnes (B2C)
I.1 Fourniture de produits ou d'informations
I.1.1 ***Fourniture de produit*** (ex: supermarché)
I.1.2 ***Acheminement de produits*** (ex: la poste)
I.1.3 ***Fourniture d'informations*** (ex: consultation)
I.2 Utilisation collective ou individuelle d'une ressource du fournisseur
I.2.1 ***Utilisation collective d'une infrastructure à capacité limitée***
I.2.1.1 *Clients arrivant et partant aux mêmes heures (ex: cinéma)*
I.2.1.2 *Clients arrivant et partant à des heures différentes (ex: musée)*
I.2.2 ***Utilisation momentanée des ressources du fournisseur***
I.2.2.1 *Au profit du bien d'équipement (ex: maintenance)*
I.2.2.2 *Au profit du client (intervention sur le client) (ex: coiffeur)*
I.2.2.3 *Mise à disposition d'un équipement (ex: location de voiture)*
II Services consommés par des entreprises (B2B)
II.1 Fourniture d'informations (ex: audit)
II.2 Utilisation momentanée des ressources du fournisseur
II.2.1 ***Au profit de l'équipement*** (ex: maintenance)
II.2.2 ***Au profit du personnel*** (ex: formation)
II.2.3 ***Mise à disposition d'un équipement*** (ex: location d'une machine)
II.3 Transport de produits ou d'information (ex: transport)

Temps d'accès au service. Pour accéder au service, le client peut avoir à se déplacer ou non et attendre que sa demande puisse être « enregistrée ». Pour les services sur rendez-vous, le prestataire doit être ponctuel. Les attentes avant la prise en compte de la demande du client ont un effet très négatif sur la qualité perçue, les clients ont tendance à l'associer à un manque de respect ou d'attention. Cette dimension est importante pour la plupart des prestations de service consistant en une fourniture de produits avec transfert de propriété. Les établissements qui sont géographiquement proches du client ont un certain avantage selon certains types de produit. Une prise en compte rapide de la demande du client est indispensable; si cette attente est longue, le client peut quitter l'établissement. Pour les acheminements des produits, le client préfère déposer le produit à l'endroit le plus proche. Si le produit doit être remis à un coursier, ce dernier doit arriver rapidement. Pour la fourniture d'informations, le client a tendance à considérer que sa demande est en cours de traitement à partir du moment où elle est enregistrée. Pour les prestations consistant dans l'utilisation collective d'une ressource du fournisseur, le client préfère souvent les établissements situés près de chez soi ou de son lieu de travail (cinéma, théâtre, musée, hôtel, hôpital). L'enseignement présente une exception pour cette dimension de qualité, parce que les étudiants sont souvent prêts à se déplacer assez loin pour une meilleure éducation. Accéder facilement à des tournées de transport est sans aucun doute une dimension importante de cette classe de services. Pour les prestations consistant dans l'utilisation individuelle de ressources du fournisseur par le client, la facilité d'accès peut perdre son sens si c'est le prestataire qui se déplace (maintenance, soins à domicile, cours particulier), mais il doit être rapide et ponctuel si le service est sur rendez-vous. Pour la location d'un bien d'équipement, le temps d'accès au service est d'autant plus important que le besoin d'équipement est urgent, ce qui conduit les clients à préférer des entreprises géographiquement proches.

Rapidité du service et réactivité du personnel. Après l'enregistrement de la demande du client, la production du service peut commencer. Si la prestation est décomposable en plusieurs prestations élémentaires, un temps d'attente peut séparer l'exécution de ces prestations élémentaires; les attentes de ces prestations élémentaires sont, le plus souvent, perçues comme des pertes de temps. Dans de nombreux cas, la lenteur d'exécution d'une prestation est jugée négativement. Le prestataire doit aussi répondre rapidement aux demandes additionnelles du client pendant la réalisation du service. Il y a vraiment peu de services pour lesquels les durées d'attente sont peu importantes, comme pour les achats faits par internet où le client peut prendre son temps et la vitesse de la prestation est déterminée en grande partie par la vitesse de connexion à l'internet. Pour l'« utilisation des distributeurs » ou des « boîtes aux lettres », les longues durées d'attente ne sont pas très fréquentes.

Clarté des explications sur le service offert. Cette dimension s'intéresse à la façon dont le client est guidé pour accéder au service et le consommer; elle traite des seules informations banalisées utilisées en support de la prestation de service et fournies par une personne ou tout autre moyen (signalétique, brochure…). Pour les prestations de service consistant en une fourniture de produits avec transfert de propriété, la clarté des informations au rayon ou sur le site internet est importante. Si le client est servi par le prestataire, l'importance de cette dimension est affaiblie

Tableau 2: Pertinences des dimensions de la qualité selon les classes de services B2C

Classes de service \ Dimensions de la qualité		Temps d'accès au service	Rapidité et réactivité	Clarté des explications	Écouter et aider le client	Courtoisie et compétence	Ambiance du lieu	Image de l'entreprise	Qualité des équipements	Sécurité et fiabilité	Variété de l'offre	Conformité aux demandes	Utilité du service reçu	Consistance temporelle	Qualité globale du service
I.1.1-Fourniture de produits	**I.1.1.1** Client procède tout seul jusqu'à la caisse														
	I.1.1.2 La même personne qui sert le client et opérations sont fusionnées														
	I.1.1.3-4 Client est servi par différentes personnes														
	I.1.1.5 Achat par distributeur														
	I.1.1.6-9 Achats à distance (par internet ou téléphone)														
I.1.2-Acheminement de produits	**I.1.2.1-2** Envoyer une lettre par le guichet														
	I.2.2.3-4 Remise du produit par les boîtes (transaction déjà achetée)														
	I.2.2.5-9 Appeler un coursier par tél. ou par internet														
I.1.3-Fourniture d'informations	**I.1.3.1** Expression des besoins et délivrance d'info. face-à-face														
	I.1.3.2-3 Expression des besoins face-à-face, délivrance d'info. automatique														
	I.1.3.4-5bis Expression des besoins par une infrastructure, délivrance d'info. automatique														
	I.1.3.6 Expression des besoins et délivrance d'info. par l'interlocuteur														
	I.1.3.1 Expression des besoins à distance, informations récurrentes														
I.2.1-Utilisation collective / **I.2.1.1-Clients arrivant et partant aux mêmes heures**	**1.2.1.1-1** Expression des besoins au personnel, prestation unique														
	1.2.1.1-2 Expression des besoins par une infrastructure, prestation unique														
	1.2.1.1.3 Flux de prestations														
I.2.1-Utilisation collective / **I.2.1.2-Clients arrivant et partant à des heures diff.**	**1.2.1.2.1** Avec une réservation faite à proximité														
	1.2.1.2.2 Avec une réservation faite à distance														
	1.2.1.2.3 Moyens de transport en tournée														
I.2.2-Utilisation momentanée	**I.2.2.1** Au profit du bien d'équipement (maintenance)														
	I.2.2.2 Au profit du client (intervention sur le client)														
	1.2.2.3 Mise à disposition d'un équipement (location)														

Important — Importance faible — Non valable

puisque les explications nécessaires peuvent être apportées par ce dernier. Pour l'acheminement de produits appartenant au client, des informations ne sont données qu'au *front-office*. Pendant

la remise du produit aux boîtes aux lettres ou sa récupération par le coursier, des explications/indications simples peuvent suffire. Pour la fourniture des informations personnalisées, le client a besoin de plus de précisions sur les offres de service. Un contact personnalisé (en face-à-face ou par téléphone mais aussi en réponse à un courrier ou un courriel) peut être utile pour mieux orienter la demande du client. Cette dimension perd son importance à mesure que les informations demandées deviennent banalisées ou sont mieux connues par le client. Pour les prestations consistant dans l'utilisation collective de ressources du fournisseur (cinéma, théâtre, musée), la clarté des indications permettant aux clients de s'orienter est très importante mais le besoin d'information diminue avec la fréquence d'usage de ces ressources. Dans un hôtel, des explications supplémentaires (comment mettre un appareil en marche, où se trouve la télécommande…) augmentent le confort du client. Dans un hôpital, les patients anxieux ont toujours besoin plus d'informations et d'explications sur les processus, fonctionnements et leur orientation. Dans un moyen de transport, le client peut avoir besoin d'informations durant le trajet pour se repérer par rapport à sa destination; cela est d'autant plus vrai que le trajet est inconnu du voyageur. Pour certaines prestations consistant dans l'utilisation individuelle de ressources du fournisseur, lorsque la prestation est exécutée par le prestataire, des explications peuvent être apportées par celui-ci sur ces moyens d'exécution pour conforter le client. Pour la location d'équipement, des explications consistant à mieux faire connaître les produits (données techniques, tarifs etc.) peuvent aider les clients dans leur choix.

Écoute et aide au client. Au cours de certaines phases de l'exécution d'un service, l'écoute du client peut être indispensable pour affiner la compréhension des attentes du client et adapter en conséquence la suite du processus. Dans ce cas, les informations banalisées ne suffisent pas soit parce que le client identifie mal ses besoins, soit parce que la complexité du processus ou la variété du service offert ne permet pas de présenter de manière immédiatement intelligible sous une forme banalisée, l'information nécessaire. Elle représente en quelque sorte les aides apportés au client par le personnel. Pour les prestations de service consistant en une fourniture de produits avec transfert de propriété, les problèmes que peut rencontrer le client au *front-office* sont limités. L'aide ou l'avis du personnel peut être utile si le produit offert est « complexe ». Pour les ventes de produits chers, le vendeur peut fournir des informations supplémentaires afin de convaincre le client à acheter. Pour les distributeurs et les sites internets de vente, cette dimension de la qualité n'est pas valable (il faut noter que les services après-vente font partie des prestations de service consistant en une fourniture d'informations). Pour l'acheminement de produits, les services offerts sont souvent banalisés, l'aide du personnel est limité à des explications supplémentaires consistant à mieux faire connaître les services offerts. Pour la fourniture d'informations, cette dimension est très importante pour mieux cerner la demande du client et lui répondre. Elle est sans doute plus importante si les informations fournies sont personnalisées (cabinet de conseil). Pour certaines fournitures d'informations banalisées, si la demande se fait par une saisie par formulaire (par internet ou correspondance), l'écoute du client est sans objet. Pour les prestations consistant dans l'utilisation collective d'une ressource du fournisseur, cette dimension reste moins importante dans la mesure où le service est banalisé (théâtre, cinéma, musée). Pourtant l'enseignement présente une exception: écouter les étudiants, leur répondre et les aider, fait partie des bases de ce métier. Pour les utilisations individuelles, la focalisation sur le client est souvent plus importante. Dans un hôtel, le personnel doit être à l'écoute du client pour augmenter le confort et réaliser les souhaits du client; dans un hôpital, le patient doit être écouté, entendu et aussi informé sur sa situation. Pour les locations d'équipement, les offres sont souvent banalisées, l'écoute du client perd donc son importance.

Courtoisie et compétence du personnel. Cette dimension de la qualité est importante pour les prestations de service à forte interaction client-personnel. La compétence du personnel du *front-office* fait référence à son aptitude à bien présenter l'offre disponible. Si la prestation est réalisée par la même personne, le concept de « compétence » inclut aussi le savoir-faire du personnel. Pour certaines prestations de service, un personnel présentable peut être exigé pour accroître le niveau de la qualité perçue. Pour les prestations de service consistant en une fourniture de produits ou acheminement de produits, la courtoisie du personnel du front-office est très importante. Pour les produits complexes (ordinateur, nouveaux téléviseurs HDR) ou les services spéciaux (envoyer un colis hors-norme) un certain niveau de connaissance du personnel est nécessaire. Pour les achats par distributeur ou à distance, pour les envois par boîtes aux lettres, cette dimension n'est pas valable. Pendant la remise ou la délivrance d'un produit par un coursier, l'interaction client-personnel est limitée. Pour la fourniture d'informations, la compétence

du personnel est au cœur du service. Si le client achète des informations standardisées sur internet ou par téléphone (météo…), cette dimension n'est plus valable. Pour les prestations consistant dans l'utilisation collective d'une ressource du fournisseur par des clients arrivant et partant aux mêmes heures (cinéma, théâtre), les interactions client-personnel sont souvent très limitées. La compétence est fondamentale pour les prestations d'enseignement et de transport. Pour les utilisations collectives par des clients arrivant et partant aux heures différentes (hôtel, hôpital), cette dimension peut avoir encore plus d'importance. Si l'utilisation de la ressource du fournisseur est individuelle (maintenance, soins de beauté, cours particulier), cette dimension devient encore plus importante. L'interaction client-personnel n'est pas aussi forte pour les prestations banalisées (location), elle peut même être ignorée si la vente se fait par internet.

Ambiance du lieu. L'ambiance du lieu est une dimension importante de la qualité perçue du client mais elle n'est pertinente que si la prestation se déroule chez le prestataire en *front office* et son importance relative dépend du prix de la prestation. Pour la fourniture de produits avec transfert de propriété, via Internet ou par des distributeurs, l'ambiance ne joue pas; il en est de même pour l'acheminement de produits si la remise se fait dans une boîte à lettres ou à un coursier. Elle peut être importante si le client passe lui-même au guichet pour l'achat de la transaction ou pour la remise du produit, mais on peut considérer que cette dimension de la qualité ne fait pas partie des dimensions essentielles de la qualité de cette classe de services. Pour la fourniture d'informations, l'ambiance du lieu est importante pour les rencontres face-à-face des deux côtés chez le prestataire; si les informations sont banalisées et délivrées automatiquement, l'ambiance du lieu peut perdre son importance. Pour les prestations consistant dans l'utilisation collective d'une ressource du fournisseur, l'ambiance du lieu est souvent très importante pour la qualité perçue du client. Les centres de distraction (cinéma, théâtre, musée, parc d'attractions), le séjour dans un hôtel, les soins de santé dans un hôpital, le transport en font partie. Cette dimension de la qualité peut être moins importante pour l'enseignement, mais l'ambiance de la salle de travail peut aider ou empêcher les étudiants à se concentrer. Pour les utilisations individuelles d'une ressource du fournisseur, cette dimension peut être importante si la prestation est exercée chez le prestataire et surtout sur le client (soins de beauté, de santé, coiffeur).

Image de l'entreprise. Il y a peu de services où l'image de l'entreprise n'est pas importante; elle façonne les attentes du client. Elle est aussi moins importante pour quelques prestations de service consistant dans l'utilisation collective de l'infrastructure du prestataire comme le cinéma, le musée, le parc d'attraction.

Qualité des équipements utilisés. Cette dimension vise tous les éléments matériels servant de support direct à la prestation (couvert dans un restaurant, lit d'un un hôpital, roulette du dentiste…), ce qui exclut les éléments tangibles qui créent l'ambiance, la dissociation n'étant pas toujours nette (le couvert d'un grand restaurant n'est pas le même que celui d'une cafétéria). Pour les prestations de service consistant en une fourniture de produits avec transfert de propriété, la qualité des équipements matériels support de la prestation (linéaires, caisses…) n'est pas très importante. Pour un achat à distance, ces équipements n'ont aucun impact sur la qualité perçue du client. Pour les distributeurs de produits, certaines caractéristiques (ergonomie…) jouent un rôle sur la qualité perçue par le client. Pour l'acheminement de produits, les équipements de transport utilisés importent peu; tel n'est pas le cas pour certains équipements qu'un coursier utilise lors de ses relations avec le client (paiement, bordereau de remise ou de livraison…). Dans la fourniture d'informations, en dehors de quelques éléments tangibles d'ambiance, les éléments matériels ne sont pas importants. Pour les prestations consistant dans l'utilisation collective d'une ressource du fournisseur, la qualité des équipements matériels supports de la prestation (sièges d'un restaurant ou d'un cinéma, écrans et système de sonorisation d'un cinéma…) est importante dans la perception de la prestation par le client. Pour l'enseignement ou les soins de santé, où la qualité du contenu domine les autres dimensions, la qualité de ces équipements revêt moins d'importance. Pendant l'utilisation individuelle de la ressource du fournisseur, l'importance de la qualité des éléments matériels périphériques dépend de la nature de la prestation. Si la prestation est réalisée par le prestataire (maintenance), la qualité de ces équipements n'est pas très importante pour le client, sauf dans certaines prestations de soins de beauté (épilateur…).

Sécurité du client ou de ses biens, fiabilité de l'entreprise. Cette dimension n'a de sens que si le prestataire est juridiquement responsable de ce qui arrive chez lui au client (lorsque la prestation

nécessite la présence du client) ou aux biens qui lui sont confiés (réparations…). On peut ajouter que le client est responsable de la mauvaise utilisation d'un équipement, loué.

Variété de l'offre. La variété de l'offre est un élément important de la qualité perçue de la plupart des prestations de service. Si ce service porte sur un bien, il s'agira de la variété des références vendues (fourniture de produits avec transfert de propriété) ou louées (mise à disposition momentanée d'un équipement du fournisseur). Pour l'acheminement de produits et des personnes, c'est la variété des destinations accessibles et des conditions d'acheminement qui importe. Pour la fourniture d'informations, il s'agira de l'étendue des informations accessibles : polyvalence de l'opérateur du centre d'appel, variété des contrats d'assurance pouvant être souscrits… Le spectre des prestations offertes par un établissement d'enseignement ou de loisir est généralement un avantage qui ne peut être recherché lorsque la demande est trop restreinte et milite en faveur d'une offre spécialisée.

Conformité aux demandes. Une fois la demande du client est « enregistrée », le prestataire doit la réaliser ; le client s'attend à ce que la prestation fournie soit conforme à la demande formulée, faute de quoi la perception de la qualité du service ne sera pas favorable. Pour les prestations de service où la formulation de la demande est difficile (offre complexe et/ou nouvelle) ou pour lesquelles le prestataire apporte une réponse spécifique non standardisée (fourniture d'informations personnalisées), son rôle est moins important. Pour les prestations de service consistant en une fourniture de produits avec transfert de propriété, il est important que le produit fourni corresponde à ce que le client pense acheter. Dans l'acheminement de produits, le client s'attend à ce que le produit soit livré en bon état et dans les délais prévus. Pour les utilisations collectives d'une ressource du fournisseur, si la prestation est standardisée, la conformité ne pose guère de problème pour un film ou une exposition et d'avantage dans les arts vivants (théâtre…) où la prestation ne peut être totalement standardisée. Pour les utilisations individuelles, les demandes des clients ont la chance d'être encore plus précises (hôtellerie, transport, maintenance, location d'équipement), sachant que parfois la prestation est complètement spécifiée après un premier diagnostic (coupe de cheveu…).

Utilité du service reçu. Le client n'achète une prestation de service que s'il en attend un certain nombre d'effets positifs, c'est-à-dire si elle lui est utile. Après exécution de la prestation il évalue l'utilité de cette prestation au regard de ces attentes. Il convient alors de distinguer, pour certaines prestations, l'obligation de moyens mis en œuvre (prestation d'avocat) et de l'obligation de résultats (transport) : dans le premier cas, le client espère un certain résultat (gagner un procès) qui, s'il n'est pas atteint, pourra l'amener à considérer comme inutile la prestation ; dans le second cas, la non-obtention du résultat rend clairement la prestation inutile. Les caractéristiques du produit et les usages que le client en fera, ne font pas partie de la qualité perçue du service (mais plutôt celle du bien). Donc, pour la fourniture de produits avec transfert de propriété, le service fourni sera dit utile si le client arrive à trouver le produit qu'il cherchait. Pour la fourniture d'informations banalisées, la projection d'un film dans un cinéma ou la location, le prestataire est responsable seulement des moyens mis en œuvre. Si les informations sont personnalisées, le client évalue le service rendu principalement selon les réponses rapportées à ses questions et la capacité du prestataire à résoudre ses problèmes. Le prestataire est aussi responsable du résultat dans le cas de transport ou il doit assurer une certaine qualité du contenu (enseignement, théâtre, maintenance, soin médical…).

Consistance temporelle du service offert. Le client s'attend toujours à obtenir un service au moins aussi bon que celui délivré les fois précédentes, faute de quoi, il y a dégradation de la qualité perçue. Bien évidemment, cette dimension n'a de sens que si la prestation est fréquemment achetée. Pour les fournitures de produits avec transfert de propriété, le client s'attend à retrouver les mêmes références, à un accueil similaire… Pour l'acheminement de produits ou de personne, un retard excessif sera sans doute difficilement toléré. Pour les services consistant en une fourniture d'informations ou dans l'utilisation d'une ressource du fournisseur, la consistance du service peut être difficilement jugée si le contenu est personnalisé (conseiller financier, soin médical, maintenance) ou dépend d'une certaine créativité (salon de coiffure, humoriste sur scène). Pour ceux qui sont standardisés, il joue un rôle plus important (transport, cinéma, hôtellerie, location d'équipement).

Qualité globale du service offert. La qualité perçue ne peut pas être réduite à une simple agrégation d'évaluations de dimensions. Le client considère aussi le service offert comme un tout et

Tableau 3: Pertinences des dimensions de la qualité selon les classes de services B2B

Classes de service \ Dimensions de la qualité		Temps d'accès au service	Rapidité et réactivité	Clarté des explications	Écouter et aider le client	Courtoisie et compétence	Ambiance du lieu	Image de l'entreprise	Qualité des équipements	Sécurité et fiabilité	Variété de l'offre	Conformité aux demandes	Utilité du service reçu	Consistance temporelle	Qualité globale du service
II.1-Fourniture d'informations	**II.1.1** Délivrance d'info. est ponctuelle et courte														
	II.1.2 Délivrance d'information ponctuelle et longue														
	II.1.3 Délivrance d'information est automatisée														
II.2-Utilisation momentanée des ressources du fournisseur	**II.2.1** Au profit de l'équipement (maintenance)														
	II.2.2 Au profit du personnel (formation)														
	II.2.3 Mise à disposition momentané d'un équipement (location)														
II.3-Transport de produits ou d'information															

l'évalue dans son ensemble. Parmi les dimensions de la qualité, il existe aussi celle-ci comme une « dernière évaluation ». Ceci est d'autant plus vrai qu'aucune des dimensions de la qualité ne l'emporte sur les autres. On peut aussi affirmer que cette dimension est plus importante si l'output de la prestation de service est impalpable ou sensuel. La qualité globale du service est importante surtout pour les prestations consistant dans l'utilisation d'une ressource du fournisseur comme le cinéma, la restauration ou l'hôtellerie.

Nous avons discuté ci-dessus les dimensions de la qualité selon les différentes classes de service B2C. Pour les prestations de service B2B, ces dimensions peuvent présenter des caractéristiques différentes. Le « temps d'accès au service » et la « rapidité du service » ont généralement plus d'importance pour les entreprises que pour les personnes; il en est de même pour le respect des délais et la réactivité. La facilité d'accès aux locaux de l'entreprise prestataire est moins importante pour les services B2B; la compétence du personnel est plus importante que la courtoisie. L'ambiance du lieu a un sens quand la prestation est offerte ou réalisée dans les locaux de l'entreprise prestataire. L'image de l'entreprise fortifie sa réputation et sa fiabilité dans le secteur. Les demandes des entreprises sont souvent précises et requièrent plus des solutions personnalisées; donc, la clarté d'explication est moins nécessaire, la variété de l'offre n'est pas essentielle et la conformité de la prestation fournie à leur demande est indispensable. L'utilité du service et la sécurité du personnel ou des biens de l'entreprise cliente est souvent bien défini et garanti par un contrat. La qualité globale n'est pas l'une des dimensions les plus importantes, l'impression donnée à l'entreprise cliente est souvent moins importante que les réponses apportées à ses besoins. Dans les relations B2B, l'atteinte de la qualité n'est pas suffisante, la consistance temporelle de l'offre est indispensable.

4 Conclusion

Dans un premier temps on a examiné comment la littérature du marketing prend en compte les perceptions, évaluations, intentions et attitudes post-achats des clients, pour évaluer la qualité perçue et la satisfaction du client afin d'améliorer la conception des processus de production de services (figure 1). On s'est interrogé ensuite sur la pertinence des dimensions habituellement retenues selon les types de processus de production. Cette discussion permet de mieux fonder les travaux d'ingénierie de services visant l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de

leurs processus de production, en s'appuyant, notamment, sur la modélisation et la simulation de processus. En effet, la manière de mobiliser efficacement cette instrumentation dépend d'une bonne compréhension des déterminants de la qualité perçue et de la satisfaction du client, qui dépend largement, comme on l'a montré, du type de service concerné. Nos recherches se poursuivent dans cette direction.

5 Bibliographie

Anderson E.W., Sullivan M. (1993), « The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms », *Marketing Sciences*, vol. 12, pg. 125-143.

Anderson E.W., Fornell C. (1994), « *A customer satisfaction research prospectus.Services marketing : new directions in theory and practice* », Thousand Oaks, Sage Publications, California.

Anderson E.W., Fornell C., Lehmann D.R. (1994), « Customer satisfaction, market share, and profitability : findings from Sweden », *Journal of Marketing*, vol. 58, pg. 53-66.

Balin S., Giard V. (2006), « A process oriented approach to the service concepts », dans *International Conference of Service Systems and Service Management*, Troyes.

Bitner M.J. (1990), « Evaluating service encounters : the effects of physical surroundings and employee responses », *Joumal of Marketing*, vol. 54, pg. 69-82.

Bolton R.N., Drew J.H. (1991), « A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes », *Joumal of Marketing*, vol. 55, n° 1, pg. 1-9.

Cronin J.J., Taylor S.A. (1992), « Measuring service quality : A re-examination and extension », *Journal of Marketing*, vol. 56, n° 3, pg. 56-68.

Dabholkar P. (1995), « A contingency framework for predicting causality between customer satisfaction and service quality », *Advances in consumer research*, vol. 22, pg. 101-108.

Eiglier P., Langeard E. (1987), « *Servuction, Le Marketing des Services* », McGraw-Hill ed., Paris.

Fornell C. (1992), « A national customer satisfaction barometer : The Swedish experience », *Journal of Marketing*, vol. 56, pg. 6-21.

Giard V. (2004), « Ingénierie des services », dans *La chaîne de valeur,* Baranger P. Ed., Presses Universitaires de Rennes.

Gotlieb J.B., Grewal D., Brown S.W. (1994), « Consumer Satisfaction and Perceived Quality : Complementary or Divergent Constructs », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, n° 6, pg. 875-885.

Grönroos C. (1984), « A Service Quality Model and Its Marketing Implications », *European Journal of Marketing*, vol. 18, n° 4, pg. 36-44.

Jougleux M. (2005), « *Production et Performances Dans les Activités de Service* », HDR, Université Marne la Vallée.

Kano N., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S. (1984), « Attractive quality and must-be quality », *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, vol. 14, n° 2, pg. 39-48.

Lehtinen J.R., Laitamaki J.M. (1984), « *Applications of Service Quality and Services Marketing in Private Hospitals* », Service Management Institute, Finland.

Lewis R.C., Booms B.H. (1993), « The Marketing Aspects of Service Quality », dans *Emerging Perspectives on Service Marketing*, Berry L.L., Shostack L. et G. U. Eds., American Marketing Association, Chicago, pg. 99-107.

McAlexander J.H., Kaldenberg D.O., Koenig H.F. (1994), « Service Quality Measurement », *Journal of Health Care Marketing*, Fall, vol. 3, pg. 34-40.

Nightingale M., Lewis R.C. (1991), « Targeting service to your customer », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, August, vol. 32, pg. 18-27.

O'Loughlin C., Coenders G. (2004), « Estimation of the European Customer Satisfaction Index: Maximum Likelihood versus Partial Least Squares. Application to Postal Services », *Total Quality Management and Business Excellence*, Taylor & Francis, vol. 15, n° 9, pg. 1231-1255.

Oliver R.L. (1980), « A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions », *Journal of Marketing Research*, JSTOR, vol. 17, n° 4, pg. 460-469.

Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1985), « A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research », *Journal of Marketing*, Automne, vol. 49, n° 4, pg. 41-50.

Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1988), « SERVQUAL : A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality », *Journal of Retailing*, Spring, vol. 64, pg. 26-43.

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*, Rust R.T. et Oliver R.L. Eds., Sage Publications, pg. 72-94.

Sasser E.W., Olsen P.R., Wyckoff D.D. (1978), « *Management of Service Operations* », Allyn& Bacon, Boston.

Woodside A.G., Frey L.L., Daly R.T. (1989), « Linking service quality, customer satisfaction, and behavioral intention : from general to applied frameworks of the service encounter », *Joumal of Health Care Marketing*, vol. 9, n° 4, pg. 5-17.