

Manager et innover dans les services

À propos du livre de Marianne Abramovici, Sylvie Chevrier et Muriel Jougleux, *Management des services : conception, production et évaluation de la performance des services*, Presses universitaires de Grenoble, Collection « Management et Innovation », octobre 2015

Par Damien COLLARD
Université de Franche-Comté

Comment *concevoir* un service innovant dans le but de se différencier de ses concurrents ? Comment *produire* un service de qualité qui réponde aux besoins (parfois implicites) de sa clientèle et conquérir de nouveaux clients ? Comment évaluer la performance globale d'une activité de service en intégrant les points de vue et les attentes des différentes parties prenantes ?

Telles sont quelques-unes des questions traitées dans cet ouvrage collectif, fruit d'une collaboration entre des chercheurs d'une équipe spécialisée dans le management des services rattachée à l'IRG (Institut de recherche en gestion) de l'Université Paris-Est. Cet ouvrage qui appréhende les trois volets du management des services - à savoir la conception, la production et l'évaluation de la performance d'une activité de service -, a le mérite d'articuler les principaux concepts qui sont utilisés dans ce champ de recherche avec des études de cas extrêmement fouillées.

Constituée de quatre chapitres distincts, la première partie de l'ouvrage est centrée sur la *conception d'une activité de service*. Elle donne à voir les obstacles et les difficultés de toutes sortes rencontrés par les

entreprises pour concevoir une offre de service et l'adapter aux attentes de leur clientèle. Les enjeux et les défis à relever sont évidemment contingents à l'activité exercée : légitimer et proposer un nouveau service pour répondre aux



sur le réseau de transport public parisien et de la mise en place d'une « réception personnalisée » chez un constructeur automobile (dans le chapitre 2 écrit par Marianne Abramovici) ; déterminer le prix du service en tenant compte de la valeur perçue par le client dans le cas du Disneyland Hôtel (chapitre 3 sous la plume d'Eugénie Briot) ; « donner du sens à l'expérience du client » dans le cas du centre commercial Val d'Europe (chapitre 4 écrit par Rola Hussant-Zebian et Shérazade Gafsaoui).

Cependant, au-delà des questions posées par les différents auteurs et des spécificités propres aux terrains explorés, on retiendra que la conception du service constitue non pas une étape préalable, une phase clairement délimitée dans le temps (avec un début et une fin), mais plutôt une dynamique évolutive et une réflexion permanente qui impliquent de nombreux acteurs (internes comme externes) et qui accompagnent le cycle de vie du service.

La deuxième partie de l'ouvrage, qui s'articule autour de quatre chapitres, est consacrée à la *production de service*, c'est-à-dire à la manière dont un service est effectivement délivré.

Constituant un « moment de vérité », la relation de service s'avère ici cruciale. Différents types de relation de service sont étudiés dans cette partie, et ce, sous différents angles.

La relation de parrainage entre des jeunes issus d'un milieu modeste et des adultes bénévoles (les parrains) est appréhendée sous les angles de l'articulation entre *front* et *back-office* et des outils qu'il est possible de mettre en place pour structurer et piloter cette relation de service particulière (chapitre 5 écrit par Laurence Bancel-Charensol).

Des situations fictionnelles extraites de sketches ou de films donnent ensuite à voir toute la gamme des émotions possibles qui peuvent circuler entre le prestataire et le destinataire du service, lesquelles jouent un rôle clé dans la coproduction du service (chapitre 6 rédigé par Catherine Maman et Rola Hussant-Zebian).

L'analyse fine du travail des contrôleurs d'une société de transport en commun par bus et des relations qu'ils entretiennent avec les usagers met en exergue le rôle clé joué par le collectif de travail en matière de développement des compétences et les leviers d'action susceptibles de renforcer les dynamiques collectives (chapitre 7 écrit par Jean-Baptiste Suquet).

Enfin, l'étude de la relation bancaire dans le cas de la BRED Banques Populaires met en évidence les principaux facteurs permettant de construire la confiance interpersonnelle et institutionnelle (chapitre 8 rédigé par Shérazade Gatfaoui).

Ces différentes contributions ont le mérite de ne pas se cantonner à l'analyse purement microscopique des relations entre agents de contact et destinataires du service, mais de réfléchir à la fois aux conditions organisationnelles requises pour que la relation de service puisse se déployer sans anicroche et aux différents leviers qu'il est possible d'actionner (notamment sur le plan de l'organisation du travail, du management et de la gestion des ressources humaines) pour faciliter cette relation. Cette partie, qui emmène le lecteur dans différents univers professionnels et qui le confronte à diverses situations de service, est très nourrie sur le plan théorique et extrêmement riche du point de vue empirique.

La troisième partie, qui est structurée en trois chapitres, est centrée

sur la question de l'évaluation de la performance des activités de service. Cette question se pose avec d'autant plus d'acuité que l'évaluation d'une activité de service s'avère finalement plus complexe que celle d'une activité industrielle, notamment parce que le service transforme souvent la capacité d'action à long terme du destinataire final, comme l'a bien montré le sociologue Philippe Zarifian dans ses travaux... En effet, si l'activité de service se matérialise par un résultat à court terme - qui fait généralement l'objet d'une évaluation -, elle génère aussi des effets à long terme qui, eux, sont généralement plus difficiles à appréhender et à mesurer. L'intérêt des différentes contributions réunies dans cette partie est de mettre clairement en évidence un certain nombre d'angles morts, d'impensés, voire d'impasses, tout en esquissant quelques propositions pour sortir de ces ornières. Muriel Jougleux pointe ainsi les limites des outils utilisés pour apprécier la qualité du service rendu et, au-delà, celles des démarches qualité déployées dans les organisations, tout en soulignant la contribution décisive des agents de contact dans la réponse apportée au client (chapitre 9). Selon elle, l'amélioration de la qualité de service passe avant tout par le développement d'un « esprit de service », c'est-à-dire par la mise en œuvre de certaines attitudes et compétences chez le personnel en *front office* (comme la capacité à prendre en compte les besoins du client ou encore l'écoute...). Mais cela n'est possible qu'à la condition (notamment) de placer le client au centre de l'organisation et d'outiller les agents de contact. Cependant, mettre le client au centre de l'organisation ne signifie pas pour autant le mettre sur un piédestal, et ce d'autant plus que ce dernier peut adopter un comportement qualifié de « déviant » par l'organisation, comme le montre bien Jean-Baptiste Suquet (dans le chapitre 10), pour qui les comportements déviants des clients sont le pendant de la coproduction du service. Il faut donc gérer ces comportements, mais c'est justement l'occasion de repenser l'offre de service et d'affiner la concep-

tion du service. Le dernier chapitre (rédigé par Marianne Abramovici et Sylvie Chevrier) dresse un inventaire très complet des difficultés rencontrées lorsque l'on veut penser la question de l'évaluation de la performance d'une activité de service. Elles proposent une conception multidimensionnelle de la performance dans le secteur des services, celle-ci permettant de prendre en compte à la fois les différentes échelles (le niveau microscopique de l'interaction de service et le niveau macroscopique de l'entreprise), l'ensemble des parties prenantes (propriétaires, clients, salariés, État, collectivités locales...), les différents horizons temporels (court terme et long terme) et les divers types de performance (économique, opérationnelle, sociale et sociétale). Une recherche-action menée dans le secteur de la formation à la conduite et à la sécurité routière vient à l'appui de leur démonstration et démontre le caractère actionnable de cette grille de lecture.

On retiendra que la chaîne du service étudiée dans cet ouvrage, qui se déploie de l'amont (conception) vers l'aval (évaluation), n'est pas un processus séquentiel et harmonieux constitué de trois moments séparés, puisqu'en réalité conception, production et évaluation de la performance de l'activité de service se chevauchent en partie, sans pour autant se confondre. C'est donc une démarche en boucle, itérative, caractérisée par de nombreux allers-et-retours entre conception, production et évaluation, qu'il convient finalement de déployer pour piloter et manager les services.

En définitive, cet ouvrage extrêmement complet (d'environ trois cents pages) intéressera non seulement les spécialistes du management des services (chercheurs ou professionnels), mais également, de manière plus large, les enseignants et les étudiants en sciences sociales qui étudient les services, et ce, quel que soit l'angle privilégié (*marketing*, gestion de production, gestion des ressources humaines, sociologie du travail, management de l'innovation, ergonomie, contrôle de gestion...).