

## **Le sentiment horrible (et désormais banal) d'être chose**

Ou... Impression d'ensemble en matière de service dans le pays et comment l'auteur fut irrésistiblement gagné par le très désagréable « sentiment d'être chose ».

*« Ici la chaussure est notre métier. Soyez assurés d'avoir les meilleures réparations et le service en plus. Merci de votre confiance. »*

Dans la vitrine d'une cordonnerie, à Paris

*« Dans ce local glauque où se démenait courageusement un employé sans pouvoir, l'entreprise apparaissait comme une machine totalement intégrée, où personne ne pouvait rien faire pour personne. »*

Benoît Duteurtre<sup>1</sup>

---

1. Benoît Duteurtre, *Service clientèle*, Folio, 2005.

## L'impression de devenir fou (visite chez le psychiatre)

LUI : Je vous écoute. Dites-moi tout !

MOI : Je viens vous voir parce que je ne suis pas sûr...

LUI : Pas sûr ?

MOI : Je me demande si je ne suis pas un peu fou !  
Excessif !

LUI : Excédé mais pas forcément excessif !

MOI : Pessimiste ! Négatif ! Paranoïaque !

LUI : Oh, le grand mot ! Vous n'en avez pas l'air !

MOI : Je me demande si je n'ai pas une vision un peu noire  
de la société française !

Lui : Dites toujours...

MOI : Je me demande si je ne suis pas nostalgique d'un  
monde plus humain, plus poli, plus « business » aussi... Je  
me demande si je ne suis pas dépassé...

LUI : Continuez...

MOI : En bref, pour vous le dire tout net, je pense que le  
service en France est sinistré ! Ce n'est pas un peu exagéré ?

LUI : C'est votre point de vue ! Il va falloir le démontrer !  
Mais quel est votre métier ?

MOI : Consultant...

LUI : Vous n'êtes pas mal placé pour le point de vue...  
Allez-y... Racontez-moi... Au fait, souffrez-vous d'un symp-  
tôme précis ? D'une douleur particulière ?

MOI : Oui... oui... je suis aussi client... et lorsque j'achète...  
j'ai... comment dire... le sentiment d'être chose !

\* \* \*

Voilà donc ce qu'au psychiatre l'auteur aurait confessé, s'il était allé le voir. Il est vrai que l'on se demande parfois si c'est le monde ou soi qui ne tourne plus rond. La notion de service paraît en effet aujourd'hui sinon morte, en tout cas en très mauvais état. Et voici, pour commencer, trois (tristes) histoires pour illustrer l'assertion.

## Trois histoires drôlement tragiques

### ***Histoire n° 1***

Visitons tout d'abord ce grand magasin, quelque part du côté du Pont-Neuf à Paris. Imaginons. Allez, imaginons que vous êtes le client.

Vous passez une commande de deux petits bureaux d'écoliers en bois – pour la rentrée – destinés à vos enfants, et aussi des draps. Vous trouvez en les achetant, que tout est normal : les premiers sont en bois, les seconds en coton, les prix sont attractifs. La livraison est prévue le samedi en quinze. Vous avez le sentiment de faire une affaire. Vous vous sentez heureux.

Mais voilà, le fameux samedi, un bureau sur deux est livré et les draps ne sont pas ceux que vous avez choisis. Vous téléphonez au magasin. Vous essayez d'être calme, ne serait-ce que pour vous faire comprendre. Au bout de la ligne, une voix mécanique, dont vous décryptez l'appartenance humaine à l'intérieur d'un répondeur, vous répond que le service des réclamations est fermé, samedi oblige, et qu'il faut donc rappeler à partir du lundi entre 9 heures et 17 heures 30.

Pour patienter, vous relisez compulsivement la maxime pleine de joie de Cioran : « *Si le dégoût du monde conférerait*

*à lui seul à la sainteté, je ne vois pas comment je pourrais éviter la canonisation.* » Constructif cependant, vous rappelez donc le lundi en question. Vous pensez alors que l'on passe, en France, beaucoup plus de temps avec le service après-vente qu'avec le vendeur proprement dit.

On vous fait « patienter » vingt minutes car le standard est débordé ! (aparté au lecteur : on ne se rend vraiment pas assez compte de l'anxiété que déclenche l'attente tout court et, plus spécifiquement, l'attente au téléphone.)

On vous répond enfin, sur un ton agressif, qu'il s'agit d'une erreur du livreur, mais que celui-ci appartient à une structure indépendante de la société. Donc, pas coupable ! Ni responsable ! Vous attendiez pourtant un je-ne-sais-quoi souriant, un mot, une excuse.

Mais non, vous rêvez ! Il n'arrive que le classique « cela arrive ! » (tiens, encore sur vous !) qui est, comme on le sait, un des arguments types de défense de ceux qui traitent les réclamations (tautologique s'il en est : « C'est arrivé parce que cela arrive ! » et permettant de transformer l'incompétence du vendeur ou de l'organisation en événement fatal).

Vous rétorquez alors : « Je n'ai pas beaucoup de temps ! » On vous répond : « Moi, non plus ! » (*sic*) On vous dit encore que l'on va vous livrer quand même le reste ! Encore heureux ! pensez-vous. Mais vous voilà rassuré : on va enfin vous remettre ce que vous avez acheté !

Vous reprenez donc date pour une nouvelle livraison... du reste. Vous vous sentez d'ailleurs vous-même, un moment, reste, voire résidu. « Ils » ont le pouvoir. Le fournisseur est roi. « Sujet », vous attendez. Vous attendez encore. Vous ne pouvez qu'attendre. Le samedi suivant.

Le samedi suivant en question, donc, le livreur ne vient pas. (aparté au lecteur : non ! il ne s'agit pas encore une fois

d'un destin racinien, dans lequel vous êtes, malgré vous, l'objet tragique. Il s'agit d'un phénomène répandu en France dont vous n'êtes pas la seule victime.)

Alors là, c'en est trop ! Vous vous déplacez. La colère vous entraîne. Vous voulez en découdre. Vous voulez rencontrer le manager, enfin le « responsable » (quelqu'un qui, comme l'étymologie le laisserait supposer, « réponde » à vos questions...). Vous vous rendez dans l'entreprise.

Vous finissez par le trouver, ce chef du rayon où vous avez acheté votre marchandise. Il vous dit, oscillant entre quatre comportements, l'agressivité, l'arrogance, la nonchalance et la plainte : « Ce n'est pas notre faute, c'est le début de saison, il y a du personnel en vacances, on est en sous-effectif (arguments qu'emprunte souvent le *middle management*, hésitant dans son rôle, pris entre l'étau des "exploités" et l'enclume de l'"exploiteur"). Et puis (il recommence !) le service de livraison est sous-traité par notre société. On ne peut donc pas le contrôler ! »

Toujours pas le moindre mot d'excuse et zéro geste commercial.

Le vendeur se mue ainsi en victime et le client en apporteur coupable de problèmes, qui dérange. Vous n'appellez pas la compassion, ni même l'empathie. Vous êtes en quelque sorte encombrant. Il faut alors, et vite, se débarrasser de vous. D'ailleurs, vous n'êtes pas un bon client. Vous incarnez le service des réclamations. Vous avez une tête de réclamation ! Vous remettez en question. Pire, en cause. Vous êtes un coût, un « mauvais coup ». Une horreur dans la journée. Vous avez quelque chose de l'épaigneul plaintif. Vous avez la lamentable allure de celui qui n'a pas de chance.

Allez donc aboyer ailleurs !

## **Histoire n° 2**

Deuxième exemple, vous cherchez une nouvelle banque. La vôtre ne vous semble plus être à la hauteur ni de votre fidélité de vingt ans et demi de concubinage avec elle, ni de vos revenus. Vous avez acheté des crédits allant de 5 à 10 % d'intérêts, selon les époques, des plans d'épargne logement colossaux pour toute la famille. Elle vous a envoyé, comme à « tout le monde » dit-elle, un courrier car vous avez dépassé de quelques minuscules euros le découvert autorisé (taux :  $TBB^1 + 4$ ). Ce courrier est automatique, certes, mais, à l'heure de la segmentation de clientèle<sup>2</sup>, vous vous sentez vous-même automatique, comme le courrier que vous avez reçu.

Vous essayez la première banque, située sur la place, pas loin de votre domicile. Vous ouvrez la porte. Les regards se portent sur vous comme si vous étiez Jacques Mesrine<sup>3</sup>. Vous êtes cependant convenablement habillé, rasé de près, vous ne portez pas d'étui à violon, et vous ne prêtez pas forcément, en tout cas d'habitude, au délit de faciès. Au guichet, on vous observe sans aucun tact, des pieds à la tête, comme si, effectivement, vous alliez faire un mauvais coup. On vous demande, en vous regardant de biais et sans aucune précaution : « C'est pour quoi ? » Vous mourez d'envie de répondre : « C'est pour du jambon ! » Mais vous ne le faites pas. Vous répondez poliment que c'est pour ouvrir un compte.

- 
1. Taux bancaire de base : il est un des principaux référents sur lesquels les banques se fondent pour accorder un crédit.
  2. Terme de marketing qui signifie le découpage de la clientèle selon des critères socioprofessionnels.
  3. Célèbre « braqueur » et tueur des années 1980.

Vous avez alors soudain l'impression que vous avez dit une bêtise, et que ce n'est pas certainement l'endroit idoine. On vous jauge deux fois plus encore et à nouveau de la tête aux pieds. L'air de celui qui vous scrute est totalement hagard. Vous regardez vos pieds, un peu piteux.

On vous ordonne de prendre un rendez-vous avec un attaché de clientèle – le directeur étant débordé (et sans doute réservé aux « clients importants » dont, par déduction, forcément, vous n'êtes pas) –, dans une semaine car l'attaché en question n'est pas là. Vous osez alors demander à la personne qui vous parle (ce doit être un guichetier, car quand on ne vous regarde pas comme une personne, vous ne regardez pas réciproquement la personne comme une personne, mais comme une fonction), juste pour votre information, et sans indiscretion, quelles sont les conditions d'ouverture de compte et si cette banque offre une « valeur ajoutée » par rapport aux autres. On vous répond alors avec mépris que toutes les banques ont les mêmes conditions.

Bravo pour l'argumentaire de vente !

Dans la rue, vous méditez cette phrase de Rodin, plus que jamais dérisoire : « *Le monde ne sera heureux que quand tous les hommes auront des âmes d'artistes, c'est-à-dire quand tous prendront plaisir à leur tâche.* »

### **Histoire n° 3**

Troisième et dernier exemple, vous recherchez le calme, quel qu'en soit le prix. Vous êtes irrité par l'absence de service en France et vous allez alors, allez soyons fous, passer quelques jours dans un palace de la côte normande. Ou d'Azur. Peu importe (les problèmes rencontrés sont souvent les mêmes) !

Dès que vous arrivez, vous êtes reçu par un VBG<sup>1</sup> (« voiturier-bagagiste-groom ») qui manque de vous faire tomber tellement l'ouverture de la porte de votre voiture est brutale. Après ce moment de vraie terreur, vous reprenez votre souffle et vous vous dirigez vers le concierge. Celui-ci vous livre son meilleur sourire en vous parlant d'abord anglais – normalement, pour être là, vous devriez être « anglo-américano-nippon » –, vous échangeant votre nom contre une clef et un numéro de chambre. Vous y retrouvez, dans la chambre, votre VBG.

Vous entendez alors – ô surprise ! – un léger cliquetis, discret mais néanmoins tenace, agaçant comme tout, s'insinuant dans votre oreille interne. Est-ce là un acouphène ? Non point, mais vous avez un soupçon ! Vous vous précipitez dans la salle de bains. Et oui ! Il s'agit bien du robinet de la baignoire qui laisse échapper un filet d'eau.

Vous le signalez au VBG qui vous dit qu'il va le signaler. Aïe ! Ça se complique ! Il s'en va après avoir empoché une poignée d'euros. Mais vous craignez le pire : en général, quand on signale qu'on va signaler, il y a un sérieux risque pour que cela ne soit pas signalé du tout ou sous forme du téléphone arabe. Vous êtes désormais intimement persuadé qu'ils vont changer la tringle des rideaux, qui n'en ont pas besoin. L'angoisse monte par bouffées. Vous vous dites qu'il eût été préférable qu'ils réparassent quand même la fuite avant la nuit.

Vous vous endormez, tant bien que mal, sur une sage citation d'Eugène Labiche : « *Seul Dieu a le droit de tuer son semblable.* »

---

1. Sigle totalement inventé par l'auteur ! On appelle aussi les VBG plus communément « chasseurs ».

## « Le syndrome du taxi »

Il vaut mieux donc en rire. Mais aussi y réfléchir. C'est l'objet de ce livre. Le service en France, si l'on s'en tient à ces trois histoires, est en bien mauvais état. Elles produisent une impression générale, celle d'un véritable combat, pour acheter, pour l'acheteur : le client n'est plus en effet une source d'enrichissement pour le vendeur, encore moins de plaisir – celui de servir –, mais il devient un problème.

Acheter devient alors une épreuve, un sport d'endurance, un parcours du combattant. Oui, il faut désormais se battre pour consommer. Tout le monde en parle<sup>1</sup>... Mais de quoi s'agit-il au fond ? Comment expliquer le phénomène ?

Une corporation incarne et résume, dans la caricature, l'attitude générale et la problématique. Ce sont les taxis parisiens. Évidemment, pas tous. Il y a des taxis qui sont des bons professionnels et qui remplissent parfaitement leur contrat. Mais, entre nous, qui n'a pas à raconter une mauvaise aventure vécue à l'intérieur d'un taxi (voir ci-dessous) ?

*Départ pour Orly. C'est dimanche de Pâques. Nous téléphonons à une compagnie de taxis à laquelle notre société est abonnée. C'est une des premières compagnies nationales. Nous nous sommes abonnés parce qu'on nous a vanté un service personnalisé, une courtoisie exceptionnelle, la priorité sur tous les autres clients en termes d'attente.*

- 
1. Cf. l'article de Jean-Louis Andreani (*Le Monde* daté du 28 juillet 2005) qui traite de notre propos, intitulé : « Chronique d'une exaspération ordinaire ». Extrait : « *De plus en plus souvent, le citoyen ordinaire a le sentiment d'être aux prises avec des aberrations ou des dysfonctionnements qui semblent parfois devenir la règle, quand ils s'accumulent en quelques jours.* »

*Il est dix heures. « Dans cinq à sept minutes, viendra une Volkswagen grise », nous annonce une voix féminine, poliment. La voiture arrive en effet cinq minutes plus tard. L'homme ne va pas aux valises mais c'est nous qui les lui apportons. Il les plaque dans le coffre. Pas de bonjour. On roule sur l'autoroute A6. Musique à tue-tête. Pas un mot. Pas un échange.*

*On arrive à Orly Ouest. On le règle avec un chèque de la compagnie. Il semble de plus en plus faire la tête. Il sort et dépose sans ménagement les valises sur le trottoir. On demande un reçu. Il refuse en disant que le talon du chèque suffit. Soit. Et puis il nous dit qu'il n'a pas envie de travailler le dimanche, et qu'il doit aller à l'église. Soudain, il s'énerve. Il démarre en trombe et menace de nous laisser plus loin sans les valises. On le calme. Il nous insulte. Il nous menace encore : « Je ne vous reprendrai jamais dans mon taxi ! » Nous téléphonons ensuite au superviseur de la compagnie, qui ne semble pas étonné et prend note de l'histoire.*

Ce taxi-ci vous demande désormais où vous allez et accepte ou n'accepte pas de vous prendre en fonction de votre itinéraire et quel que soit l'état de son « lumineux »<sup>1</sup>, celui-là vous demande de garder votre humeur pour vous au moment où vous lui confiez que vous êtes fatigué et heureux d'avoir trouvé un taxi, cet autre vous donne le plan pour que vous le guidiez vers votre destination, cet autre encore vous interdit de téléphoner dans sa voiture. Et encore celui-ci qui se met à poursuivre avec vous rue de Rivoli une autre voiture dont le chauffeur lui a fait un début de queue de poisson. Et encore celui-là qui met à tue-tête la

---

1. Borne lumineuse du taxi qui indique s'il est « libre » ou pas.

radio retransmettant le match OM-PSG alors que vous cherchez le calme et que vous n'avez pas de goût particulier pour le football.

Vous ne pouvez plus, par ailleurs, prendre un taxi sans désormais entendre le systématique « avez-vous un itinéraire préféré ? », censé vous rassurer pécuniairement en vous donnant l'initiative du parcours. Outre le fait que le chauffeur ne se casse pas ainsi la tête et se laisse – ô paradoxe ! – conduire par vous, vous n'avez pas du tout envie de réfléchir à l'itinéraire. Périphériques, boulevards extérieurs ou centre de Paris : à chacun son métier, et l'orientation dans Paris n'est pas le vôtre ! À un taxi à qui l'on pose la question de manière provocante « dites, ne pensez-vous pas que le client est roi ? », celui-ci manque de s'étouffer et répond, agacé : « C'est moi le roi dans mon taxi. À ce client asiatique qui me demande de porter ses bagages, je l'envoie paître et lui demande de les porter lui-même. Je ne suis pas son valet ! »

Pourquoi donc cette attitude générale aussi peu commerciale ? Les taxis ont ceci de particulier, à l'inverse du boulanger, de la société d'informatique ou de l'hôtellerie de luxe, c'est qu'ils ne revoient pas le client. Ils n'ont pas à le séduire ni, à vrai dire, à le satisfaire pour le conserver. Il n'est perçu que comme une contrainte économique qui ne va durer que le temps d'une course. Les taxis sont l'exemple même de la gestion commerciale « à court terme » : faire les courses les plus rentables possible.

On peut alors se demander si toute la société française des affaires ne souffre pas aujourd'hui du « syndrome du taxi ».

## Trois hypothèses

Tentons de comprendre (sans s'énerver). À tout phénomène, il y a plusieurs causes. Distinguons-en trois majeures. Évidemment, ce ne sont que des hypothèses. Elles seront discutées tout au long de l'ouvrage.

### ***Hypothèse n° 1 : « l'euro-gogo »***

D'abord, il y a l'état du capitalisme au cours des dernières années ou ce que nous nommons « le syndrome du taxi ». Le capitalisme financier – les capitaux de l'entreprise placés en Bourse – génère parfois autant d'argent, sinon plus, pour l'entreprise que le client. Les ressources financières et les profits ne viennent plus de ce dernier et de ses achats. Alors pourquoi s'en occuper ? Ou, en tout cas, autant ?

Certaines directions des ressources humaines de banques n'hésitent pas à avouer que les plans de formation de leurs salariés ne portent désormais plus sur les aspects comportementaux du métier de banquier (formations à l'accueil, à la vente, à la négociation) car l'entreprise gagne sa vie autrement que par les hommes. Plus besoin donc de les former. Les dirigeants de ces établissements sont bien plus préoccupés par les fluctuations du CAC 40 que par les dysfonctionnements comportementaux des banquiers de terrain face aux clients.

Ainsi une agence bancaire n'a pas, depuis cinq ans, résolu son dysfonctionnement de standard téléphonique. Le client peut appeler à n'importe quelle heure de la journée, il a une chance sur dix pour qu'on lui réponde. La solution qui consisterait à réparer la panne ou à changer le standard ne paraît pas, pour le moins, être la priorité des services généraux de ce grand groupe bancaire.

Le problème est bien qu'à ne plus se préoccuper du « cœur de métier », de l'activité centrale de l'entreprise, et donc du client, on finisse par développer avec lui des relations, au mieux, administratives et désincarnées – des relations de courrier – et, au pire, des relations de manipulation « sado-maso » (qu'il soit le plus rentable le plus rapidement possible) : on le veut donc soit « légume », soit « citron ». Le client n'est plus le héros heureux – si magnifié dans les années 1980 – mais « l'euro-gogo » !

Le capitalisme d'aujourd'hui, c'est encore la recherche effrénée du profit à court terme au détriment de celui de la qualité.

Claude Bébéar<sup>1</sup> lui-même observe : « *Les stakeholders d'une entreprise sont les groupes d'acteurs par lesquels elle vit et travaille : ses clients, ses salariés et ses actionnaires. [...] L'art du management consiste à ne pas favoriser exagérément les uns au détriment des autres. [...] Les années 1990 ont, de fait, été celles de l'actionnaire. Rien n'était trop beau pour lui ! Nous ne sommes pas encore sortis de cette période. Les patrons ont ainsi promis à l'actionnaire des "retours sur investissement" délirants : il est communément admis qu'une entreprise doit dégager, pour séduire les marchés, un rendement de 15 % en termes de ROE ou "return on equity". C'est un niveau de rentabilité très élevé ! Et l'on rajoute, pour faire plaisir aux fonds de pension et autres investisseurs anglo-saxons qui font la pluie et le beau temps, une promesse de croissance des bénéfices de 15 %. [...] On ne peut obtenir un objectif de progression aussi ambitieux qu'au détriment des salariés et des clients.* »

---

1. Claude Bébéar, *Ils vont tuer le capitalisme*, Plon, 2003.

Un contexte permanent d'instabilité économique poussant les entreprises au flux tendu et à la gestion à court terme pour atteindre des objectifs immédiats de rentabilité, le « mieux disant », dans les réponses aux appels d'offres, au détriment des critères de la qualité, une démotivation grandissante<sup>1</sup> des personnels dans une culture du « dégraissage » et de plans sociaux, une chute libre des valeurs sociétales traditionnelles, notamment celle de la hiérarchie et celle de la politesse, qui se répercutent dans les organisations, une planification du travail de plus en plus délirante – un chef de personnel d'une entreprise publique nous disait qu'il fallait maintenant « travailler en fonction des congés », et non l'inverse – expliqueraient encore l'ampleur des dégâts<sup>2</sup> et constituent cette sorte d'inventaire à la Prévert du malaise.

### **Hypothèse n° 2 : « le professionnel robot »**

La deuxième cause relève sans doute de la révolution (permanente) des technologies. Celles-ci remplacent en partie le salarié qui, du reste, a de plus en plus tendance à ressembler aux machines qu'il utilise : froid, rapide, rentable.

On peut ainsi se demander si le repère comportemental que le professionnel postmoderne prend pour forger son attitude ne vient pas du guichet automatique, de l'organisateur portable ou du code-barres.

- 
1. On notera les propos du sociologue Olivier Shwartz, dans *Le Monde* du 22-23 juin 2003, au sujet du travail en crise dans un contexte de tensions sociales liées à la question de la retraite : « *Cela semble banal. Mais un chauffeur de bus doit aujourd'hui faire l'expérience, sept heures par jour, de gens qui montent sans lui présenter de ticket de transport, sans le voir, sans lui dire bonjour, très souvent en train de téléphoner sur leur portable. Ce même chauffeur, d'ailleurs, se comporte pareillement dans d'autres situations ! Mais cette expérience, centrale dans le travail des chauffeurs d'autobus, est très éprouvante pour beaucoup d'entre eux.* »
  2. Le non français au référendum pour la constitution européenne en juin 2005 est sans doute un symptôme du malaise hexagonal.

Dans les entreprises, on communique de moins en moins – l'ère de la communication conviviale des années 1980-1990 est aujourd'hui passée –, on fonctionne souvent sur des modes de raisonnement binaire et si l'on n'est pas dans le cadre – ou dans le code –, on se trouve éjecté. Comme une carte périmée.

### ***Hypothèse n° 3 : des métiers « par défaut »***

Une fausse et vieille croyance pourrait être la troisième cause. Celle qui consiste à penser que les métiers d'accueil ou de vente nécessitent des faibles qualifications. La formation initiale et continue des vendeurs, des managers commerciaux, des personnels d'accueil, en bref des métiers dont l'activité première est relationnelle, est encore vécue par beaucoup, et notamment par ceux qui l'exercent, comme des métiers « par défaut ».

Quelle est donc la formation d'un vendeur ? Souvent, il n'a pas obtenu le bac et se forme sur le tas pour avoir un métier. Ou il a un bac + 2, a suivi des études courtes pour travailler plus vite et se fait une idée héroïque de la relation commerciale, nourrie par la représentation télévisuelle des sagas de l'« argent facile ». Mettons de côté les écoles supérieures de commerce réservées aux élites, qui forment mieux aux mathématiques financières qu'à la vente proprement dite.

Quelle est encore la formation d'une hôtesse d'accueil ? Souvent autodidacte également, elle est malheureusement recrutée par les entreprises davantage pour ses atouts plastiques que pour ses compétences de communicante. Mais au-delà des questions de « formation classique » qui sans doute aide à la développer, c'est surtout l'aptitude comportementale et entrepreneuriale qui semble manquer.

On peut évoquer ainsi la communication de Norbert Ben-  
sel, directeur des ressources humaines de Daimler-Chrysler,  
citée par André Gorz<sup>1</sup> : « *Les collaborateurs de l'entreprise  
font partie de son capital [...]. Leur motivation, leur savoir-  
faire, leur capacité d'innovation et leur souci des désirs de la  
clientèle constituent la matière première des services inno-  
vants [...]. Leur comportement, leur compétence sociale et  
émotionnelle ont un poids croissant dans l'évaluation de  
leur travail [...]. Celui-ci ne sera plus évalué en nombre  
d'heures de présence mais sur la base d'objectifs atteints et  
de la qualité des résultats. Ils sont des entrepreneurs.* » Et  
André Gorz de commenter : « *Ce qui compte chez les "colla-  
borateurs" d'un des plus grands groupes industriels du  
monde, ce sont les qualités de comportement, les qualités  
expressives et imaginatives, l'implication personnelle dans la  
tâche à accomplir.* »

Balzac lui aussi décrivait, il y a plus d'un siècle, le vendeur  
ainsi : « *Le vendeur est tenu d'être observateur sous peine de  
renoncer à son métier. N'est-il pas incessamment contraint  
de sonder les hommes par un seul regard, d'en deviner les  
actions, les mœurs, la solvabilité surtout ; et pour ne pas  
perdre son temps, d'estimer soudain les chances du succès ?* »

## Le coûte que coûte plutôt que l'écoute

Mais éclairons notre lanterne. Qu'est-ce alors finalement  
que le service ? Définissons-le d'abord par ce qui n'en est  
pas.

---

1. André Gorz, *L'immatériel*, Galilée, 2003.

Le non-service, c'est d'abord le déni du client. Ne pas le voir. Celui-ci apparaît alors comme transparent, invisible. On ne le sert pas – on ne le voit toujours pas et il attend pourtant là depuis vingt minutes ; lorsqu'on le remarque enfin, on lui assène un argumentaire indigeste de vente standard qui ne correspond pas à sa demande, on lui fourgue la première marchandise qui passe sans l'once d'un conseil, on le fait travailler, on ne lui sourit pas, on ne le salue pas, on ne le remercie pas.

Le non-service, c'est encore cet égocentrisme béat, et parfois bêta, du vendeur – ou de l'entreprise qui l'emploie. Le vendeur peut ainsi raconter sa vie alors qu'on ne lui demande rien, réclamant, par une tragi-comique et surprenante inversion des rôles, une forme d'empathie de la part du client. En effet, raconte-t-il piteusement, « l'entreprise manque de personnel », « le produit n'est pas en stock », « le service de livraison est indépendant de la société mère », « le personnel est en RTT », etc. Autant d'excuses pitoyables qui tentent de justifier la non-vente – de plus en plus fréquente – et la mal-vente.

Le non-service, c'est aussi la relation perverse, « *win-lose* », où le vendeur profite de la moindre hésitation du client pour lui refiler le plus cher et le moins bon. C'est le phénomène de la pile de journaux où le premier exemplaire, chez le marchand, destiné au premier « euro-gogo » est toujours abîmé, ou encore celui des produits du rayon frais de supermarché où les produits les plus récents sont cachés derrière les plus anciens et mis en avant pour que les clients les prennent.

Le non-service, c'est enfin et peut-être, surtout, un comportement. Celui de l'agressivité, de l'arrogance, de la remarque déplacée, de l'ingérence morale du vendeur dans la relation au client. Le vendeur, ici, certes regarde le client

mais de haut, en voulant le changer à partir d'*a priori* indigestes, en lui faisant une leçon inepte de comportement, en lui dictant ses besoins, en le corrigeant fermement à la moindre objection, quand il n'est pas à la limite de l'insulte ou, en tout cas, de l'offense.

Le client devient alors *servus* (« esclave ») au lieu d'être servi. C'est l'inversion des rôles, phénomène exacerbé par l'absence de repères éducationnels de beaucoup de « commerciaux » – mais aussi de clients goujats ou inutilement agressifs – et par la violence relationnelle générée par la société d'aujourd'hui tout entière.

## Grands services et petites attentions

Mais alors qu'est-ce donc que le service ?

Le mot trouve donc son origine dans le latin *servus* – « esclave » –, *servitium* – « esclavage » –, *servio* – « être esclave ». Servir n'est donc pas loin de « servile », « servilité », dont le philosophe Alain<sup>1</sup> disait qu'elle était une « *flatterie en action* ». Quand le service n'est pas *duty*, c'est-à-dire devoir, avec tout ce que cela induit de non-plaisir, comme disent les Anglo-Saxons pour désigner le travail – le labeur – que l'on accomplit dans la journée. Autant de représentations négatives, plus ou moins inconscientes, qui contribuent à la difficulté de – voire à la résistance à – servir. De peur d'être « servile », le salarié du service en devient « hostile ».

Et pourtant, selon le *Vocabulaire économique et financier* de Bernard et Colli<sup>2</sup>, les services correspondent à une objective nécessité économique qui consiste à « *satisfaire les*

---

1. Alain, *Définitions, proverbes*, Gallimard, 1953.

2. Bernard et Colli, *Vocabulaire économique et financier*, Le Seuil, 1976.

*besoins individuels et collectifs autrement que par le transfert de la propriété d'un bien matériel* ». Publics ou privés, ils répondent donc à un besoin fondamental des citoyens : communiquer, être informé, déposer son argent, être assuré, éduquer ses enfants, voyager, être hébergé. En cela, ils n'ont rien de « serviles » mais participent à la qualité de la vie sociale et citoyenne.

Mais il y a le service dans le service, si l'on peut dire. Le « service » constitue alors une valeur ajoutée à la vente de services, comme de biens. La SNCF, qui est un service public, va vendre le service qu'elle offre – le voyage par train – par la qualité du service supplémentaire qui lui est associé – l'accueil à la gare, dans le train, le respect des horaires, le comportement des agents et des contrôleurs, la propreté et l'hygiène des compartiments, le service après-vente. Ces derniers arguments ne seront pas les derniers pour conquérir et fidéliser une clientèle dans un univers concurrentiel – en l'occurrence, ici, celui du transport – sans merci.

Qu'est-ce qui est déterminant chez ce grand distributeur d'électroménager : son propre « business » de machines à laver ou la réactivité de son SAV. Qu'est-ce qui va faire la différence entre un hôtel deux étoiles et un palace ? Le confort et l'espace de la chambre ou le sourire à l'accueil comme la capacité d'écoute du « room-service » ? Qu'est-ce qui va distinguer cette grande société de maintenance informatique d'une autre, au-delà de la compétence, sinon le talent de communication de ses intervenants ?

Diderot écrivit, à propos du service, au sens large du terme : *« Les grands services sont comme de grosses pièces d'or ou d'argent qu'on a rarement l'occasion d'employer ; mais les petits sont une monnaie courante qu'on a toujours*

*en main.* » Ce sont ces petites attentions, pourtant simples apparemment à prodiguer, qui apparaissent aujourd'hui comme si rares.

On évoquera enfin ces paroles de Lew Young, rédacteur en chef de *Business Week*, cité par Tom Peters et Robert Waterman dans *Le prix de l'excellence*<sup>1</sup> : « Le principe de gestion probablement le plus fondamental que l'on ignore aujourd'hui, c'est de rester à l'écoute du client pour satisfaire ses besoins et anticiper ses désirs. Dans trop d'entreprises, le client est devenu un empêcheur de tourner en rond dont le comportement imprévisible détériore des plans stratégiques mis au point avec soin, dont les activités dérèglent les programmations, et qui réclame avec entêtement des produits qui marchent. »

---

1. Tom Peters et Robert Waterman, *Le prix de l'excellence*, InterÉditions, 1983, Dunod, 1999.