

Chapitre 6

Les écarts de qualité

La qualité d'un service et la qualité d'un produit sont deux notions qui diffèrent selon l'importance prise par l'interaction avec le client. Et, malgré tout le soin apporté à la conception du service sur le papier et à la délivrance de la prestation sur le terrain, ce que perçoit le client est souvent bien loin de la proposition originale. Là encore, le triangle des services se révèle un excellent moyen pour mettre en évidence les écarts de qualité.

L'écart de conception

Le concept de service, né d'une analyse des besoins d'une cible déterminée de clients actuels ou potentiels, est transformé en une proposition formulée au départ selon le service mix et l'analyse du cycle de valeur.

Tout ceci peut être schématisé par un carré situé au sommet du triangle des services. Pourquoi un carré ? Parce que l'offre a été conçue par des personnes « carrées », des techniciens, des analystes qui l'ont mise en boîte selon des normes bien calibrées

et des mesures quantifiées, autant que faire se peut. Bien entendu, il subsistera toujours un décalage entre cette offre « carrée » et la demande fluctuante, variée et changeante du client individuel que nous avons représentée par un cercle.

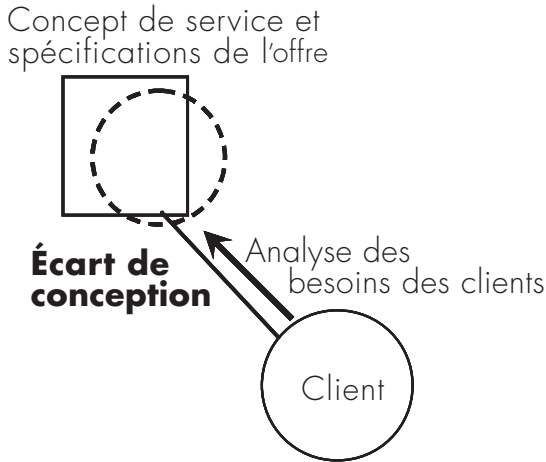


Figure 6.1 : Écart de conception

L'écart de délivrance ou de conformité

Les employés ou les professionnels vont maintenant délivrer la prestation à des moments de vérité spécifiques, dans le périmètre du carré ainsi défini, et conformément aux règles de leur profession. Ils le feront avec plus ou moins de succès. L'écart sera négatif si la délivrance n'est pas à la hauteur des spécifications ou de l'état de l'art, et il sera positif si l'employé fait un effort supplémentaire pour donner un plus au client ou si le professionnel réussit de petits miracles pour s'adapter à la situation.

Les grosses erreurs ou les petits miracles sont des variantes autour du périmètre proposé. Les employés peuvent déborder du carré, mais le carré est la limite.

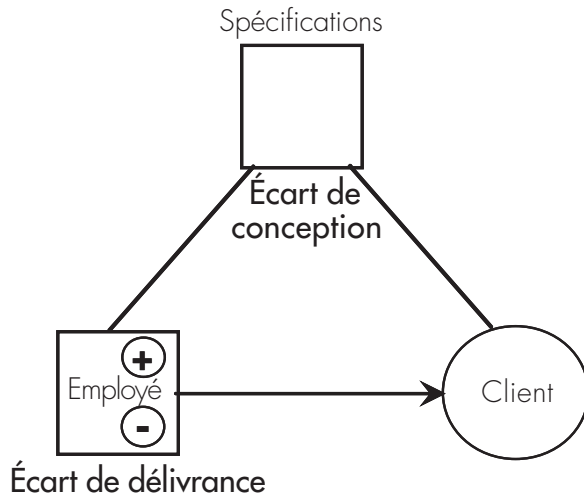


Figure 6.2 : Écart de délivrance

En demeurant à l'intérieur du carré spécifié, les employés peuvent perdre de vue les besoins des clients. Et nous savons combien ils peuvent varier ! L'orientation technique leur favorise la tâche, mais c'est parfois au détriment de la satisfaction du client particulier. Par exemple, l'utilisation de formulaires longs et compliqués peut aider un département à mieux organiser son travail, mais cette tâche supplémentaire imposée au client va certainement lui déplaire.

L'écart de perception

L'écart de perception vient du fait que le client ne perçoit qu'une partie du carré, qu'une partie de l'offre. En particulier, il n'est pas souvent capable de percevoir l'aspect technique du service.

Par exemple, un médecin se préoccupera avant tout de l'aspect opératoire du traitement tandis que le patient réagira davantage à la relation et au résultat final : qualité de vie après le traitement, rapidité de la convalescence et explications en termes compréhensibles.

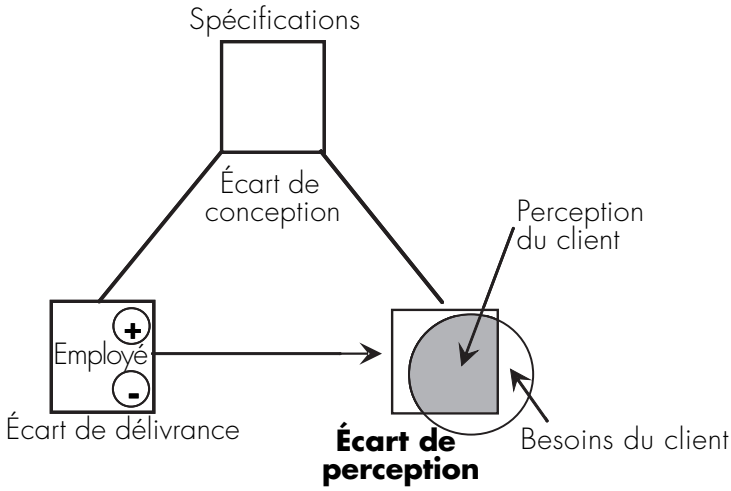


Figure 6.3 : Écart de perception

La qualité est avant tout ce que les clients voient et perçoivent. Leur perception est leur réalité. Ce qu'ils ne perçoivent pas n'a que peu de valeur et ils ne sont donc pas disposés à en payer le prix. Ils seront conduits, pour mesurer la valeur du service, à faire le rapport entre les avantages et les sacrifices perçus. Notons que les sacrifices ne concernent pas que le prix qu'ils sont prêts à payer, mais également le temps passé ou les efforts à consentir.

Les filtres de perception

La perception n'est pas un processus direct et prévisible. Elle est déformée par le passage à travers une série de filtres et de préjugés (voir Figure 6.4).

Cadre de référence

Nous regardons le monde à travers des yeux et un cerveau qui nous sont propres et qui forment nos impressions et nos représentations. Nous développons notre propre grammaire pour

interpréter le monde avec notre langue, notre culture et selon notre expérience vécue et notre mode de vie. Nous sommes par exemple optimistes ou pessimistes, extravertis ou introvertis, visionnaires ou préoccupés par des détails matériels. Et ces traits sont renforcés par l'habitude. Nos cadres de référence s'accordent mieux avec ce qui nous est familier surtout s'il s'y attache une signification émotionnelle.

Biais de confirmation

Nous voyons ce que nous croyons. Nous avons tendance à chercher une confirmation de nos opinions et à nous y accrocher, notamment lorsque ces opinions sont renforcées par notre entourage. Nous rassemblons des informations conformes à nos convictions en éliminant, en niant ou en ignorant ce qui les contredit. Ces convictions naissent fréquemment de premières impressions ou sont gravées par des expériences ou des souvenirs vivaces, chargés émotionnellement.

Le premier contact, par exemple, est particulièrement important. Les maîtres d'hôtel savent bien que lorsqu'un client s'assoit mécontent, il va créer des problèmes et se plaindre toute la soirée. Dans certaines organisations, le réceptionniste est appelé « directeur des premières impressions ». Une fois qu'un client s'est forgé une opinion, elle risque de rester ancrée dans son esprit.

Généralisation excessive et catégorisation

Nous avons tendance à intégrer, condenser et catégoriser nos perceptions pour former des représentations plus simples et des jugements généraux. C'est tout ou rien. C'est noir ou blanc. Nous aimons ou nous n'aimons pas.

Un service est constitué de nombreux moments de vérité, mais du fait de la capacité d'intégration de notre esprit, nous formons une impression unique et globale, en comblant les

vides. C'est le principe du compte bancaire : lorsque le travail est bien fait, nous crédions le compte, mais en cas d'erreur, nous le débitons – mais, attention, un débit pèse beaucoup plus qu'un crédit ! Par conséquent, plus les contacts sont nombreux, plus le risque de mécontenter le client augmente.

Étant donné que beaucoup de détails sont ignorés tandis que seuls quelques-uns sont mis en valeur, nous en tirons rapidement une conclusion définitive. La première impression, la dernière impression ou le souvenir d'une émotion peuvent teinter l'ensemble de l'expérience. Certains éléments peuvent gonfler de manière disproportionnée et un seul point négatif peut entacher toute l'expérience. Si le caissier de ce magasin s'est montré impoli, le client peut décider de ne plus jamais revenir.

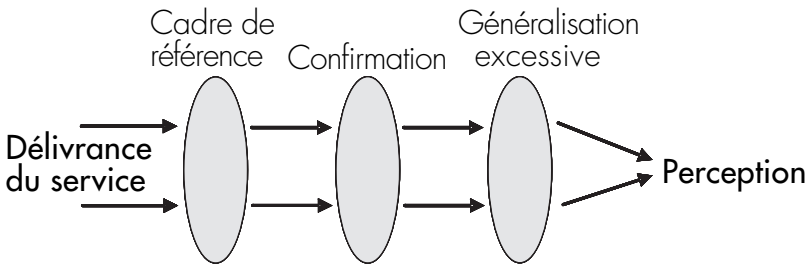


Figure 6.4 : Filtres de perception

Les attentes

Mais ce n'est pas aussi simple ! La perception du client se compare à ses attentes. Lorsque l'offre de service est communiquée aux clients, elle génère des attentes. Bien entendu, l'entreprise va privilégier certains aspects du service et ses promesses seront souvent liées à des aspects tangibles ou différenciateurs par rapport à la concurrence. Pour ce faire, elle utilisera les médias traditionnels, en s'appuyant sur une marque et une image solides.

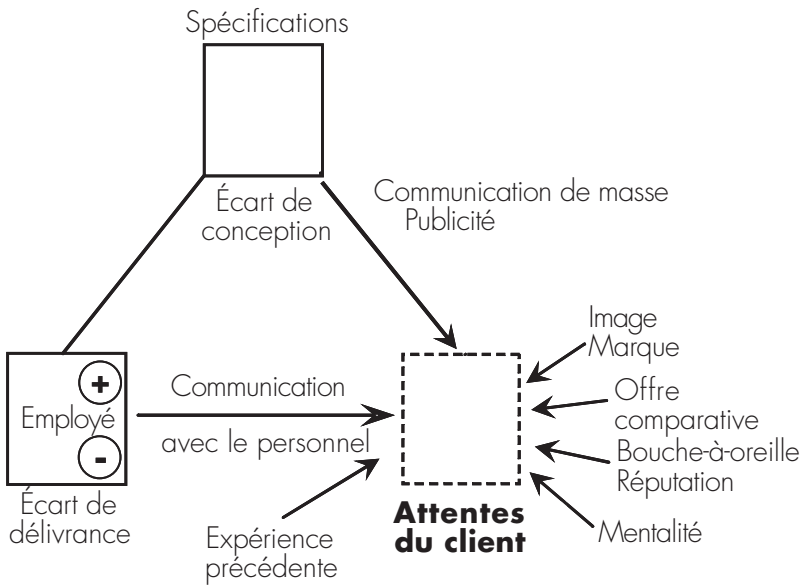


Figure 6.5 : Attentes des clients

Mais la communication la plus efficace et la plus personnalisée provient du personnel en interface et du mode d'interaction. Tout ce que l'entreprise fait ou dit en interface est une forme de communication. Même la marque en dépend. Ce qui fait la réputation d'un club de football, ce sont ses joueurs et les buts marqués. Mieux encore, le bouche-à-oreille, qui reflète l'expérience réelle d'un client, influence parfois davantage les attentes des clients que les médias classiques. Enfin, si le client a déjà utilisé le service ou testé un service analogue, cette expérience a une incidence majeure sur ses attentes.

L'écart de valeur

Ainsi, la satisfaction du client, et sa disposition à payer pour le service, est le résultat d'une comparaison entre sa perception du service et ses attentes. Malgré sa complexité, l'opération

peut être résumée d'une manière très simple sous la forme d'un écart de valeur :

$$\text{Écart de valeur} = \text{valeur perçue} - \text{attentes}$$

Il s'agit d'une construction subjective, biaisée par des filtres de perception – fluctuants, parfois incohérents ou surprenants. Mais comme nous le verrons plus loin, il est essentiel d'encourager les collaborateurs à prendre conscience de cet écart de valeur. Cela les aidera à être proactifs, à chercher à améliorer la perception ou à réajuster les attentes, à promettre moins et à délivrer plus.

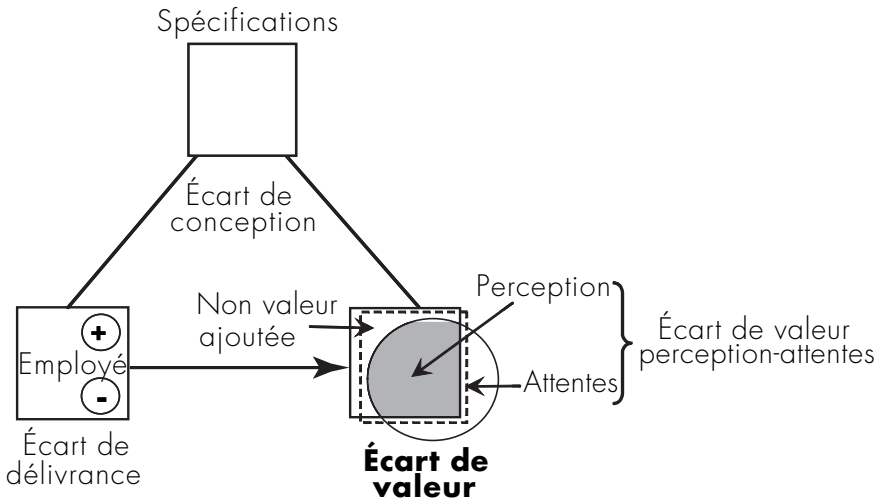


Figure 6.6 : Écart de valeur

Conclusion

La qualité du « produit » est surtout centrée sur les écarts de conception ou de conformité, mais dans l'avant-scène, la qualité du service dépend beaucoup d'un écart supplémentaire, un écart de valeur qui reste intangible et subjectif. En reliant ces trois écarts aux trois sommets du triangle des services, nous

avons une représentation simple et précieuse pour décrire la nature spécifique de la qualité de service.

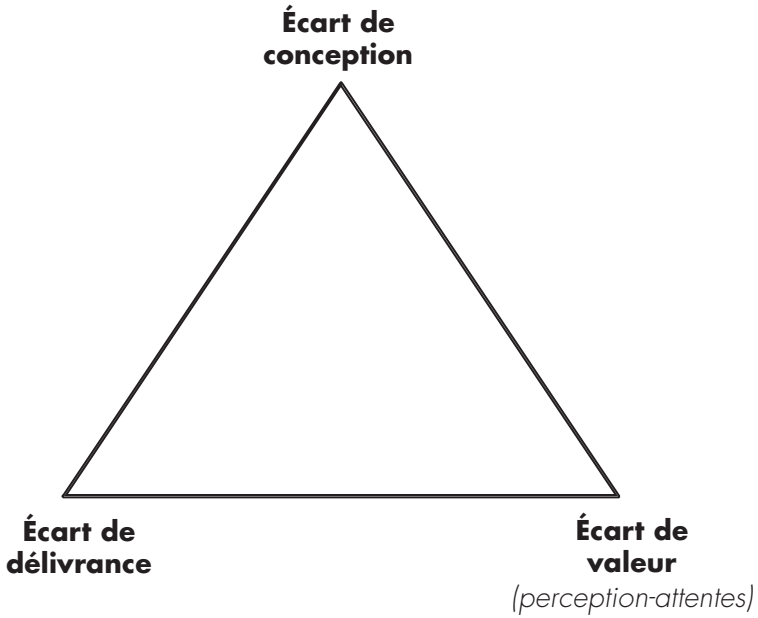


Figure 6.7 : Les 3 écarts de qualité