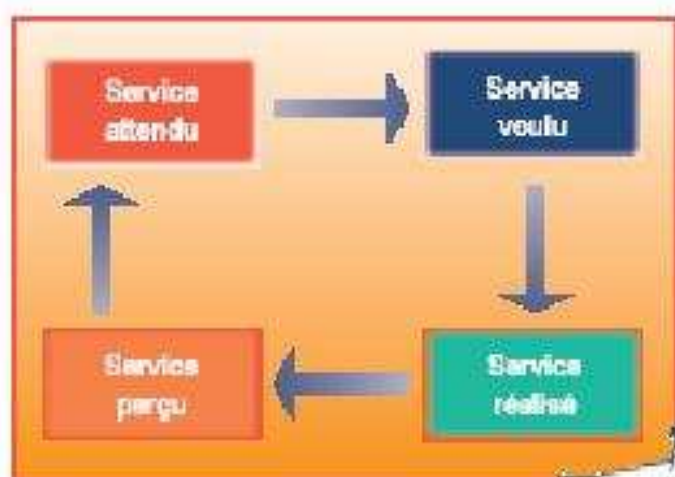


Bernard AVEROUS - Danièle AVEROUS

# Mesurer et manager la qualité de service



La méthode  
CYQ

INSEP CONSULTING  
Éditions

Bernard AVEROUS  
Danièle AVEROUS

# Mesurer et manager la qualité de service

La méthode CYQ

*Deuxième édition*

INSEP CONSULTING  
*Éditions*

## Avertissement

La première édition de *Mesurer et Manager la Qualité de Service - La méthode CYQ*, date de l'automne 98.

Depuis cette date, le « *cycle de la qualité* » s'est largement développé et la méthode CYQ s'est enrichie de nombreux retours d'expérience.

Cette deuxième édition intègre de nouvelles réflexions et des nouvelles pistes de développement, notamment sur la communication et la mesure.

Nous avons veillé à ce que ces compléments ne viennent pas complexifier la présentation de la méthode CYQ : « *Clarté et Simplicité* » restent des attributs positifs de cette deuxième édition.

# Sommaire

|   |            |
|---|------------|
| Préface .....   | 13         |
| <b>Introduction</b>   |            |
| Avant-propos .....  | 17         |
| <b>Chapitre 1</b>   |            |
| <b>Regards et réflexions sur le contexte .....</b>  | <b>21</b>  |
| 1. Les acquis .....   | 22         |
| 2. Les résistances : croyances et idées reçues .....  | 25         |
| 3. Les limites managériales de l'approche par la satisfaction .....   | 30         |
| 4. Émergence du Service voulu .....   | 32         |
| <b>Chapitre 2</b>   |            |
| <b>Le CYQ, un modèle adapté aux services .....</b>  | <b>35</b>  |
| 1. La toile de fond : deux groupes d'acteurs, deux systèmes<br>de représentation .....  | 36         |
| 2. Le modèle CYQ .....  | 39         |
| 3. CYQ et amélioration permanente .....   | 52         |
| 4. Introduire le Service voulu : une nouvelle donne .....   | 54         |
| <b>Chapitre 3</b>   |            |
| <b>La mesure du service réalisé comme outil de progrès .....</b>  | <b>57</b>  |
| 1. Un choix méthodologique .....  | 58         |
| 2. Quelle mesure pour une organisation centrée client ? .....   | 59         |
| 3. Mesurer pour progresser .....  | 69         |
| 4. La mesure du Service réalisé, vecteur de communication .....   | 76         |
| <b>Chapitre 4</b>   |            |
| <b>Le modèle CYQ, levier de changement : vers l'entreprise centrée client ..</b>  | <b>81</b>  |
| 1. Les comportements managériaux interpellés par la méthode CYQ .....   | 85         |
| 2. La contribution des différents types de mesure au processus<br>d'amélioration de la qualité de service .....                           | 93         |
| 3. La communication avec le client : une opportunité<br>pour mieux le satisfaire .....  | 98         |
| 4. De la relation-client fournisseur interne aux partenariats centrés client ..   | 102        |
| 5. Des formes d'organisation du travail variées et complémentaires .....  | 104        |
| 6. La prise en compte du temps .....  | 108        |
| <b>Conclusions et perspectives .....</b>  | <b>113</b> |
| 1. Le CYQ est un modèle de portée générale, utile à toute entreprise<br>de service .....  | 114        |
| 2. Le CYQ support de relations partenariales et contractuelles<br>de l'entreprise avec son environnement .....                            | 117        |
| 3. Au delà du Service voulu : le Service attentionné .....  | 119        |
| 4. Repenser la relation managériale comme une relation de service .....   | 122        |
| <b>Annexes</b>  |            |
| <b>Annexe 1 - Petite histoire du Cycle de la qualité .....</b>  | <b>127</b> |
| <b>Annexe 2 - Exemples de standards de service .....</b>  | <b>133</b> |
| <b>Annexe 3 - Exemple d'application de la méthode CYQ :<br/>l'amélioration de la qualité de réponse aux lettres de réclamations .....</b> | <b>141</b> |
| <b>Annexe 4 - Le modèle CYQ .....</b>   | <b>155</b> |

## Préface

Le monde des services, en pleine mutation, représente un enjeu économique et social de première importance : son développement rapide, l'évolution des comportements des consommateurs, les possibilités offertes par les nouvelles technologies, l'apparition de nouveaux besoins font de ce secteur d'activité un gigantesque « *laboratoire* » de production et de recherche : il produit l'offre de service d'aujourd'hui en préparant les services de demain.

Les consommateurs sont de plus en plus exigeants, ils comparent les offres, font leurs choix, sont de moins en moins fidèles, et dans le secteur public, « *l'utilisateur* » est devenu un client à part entière. Chercher à satisfaire le client n'est donc pas un luxe mais une nécessité : offrir un service attractif, fidéliser, n'est plus l'apanage du secteur privé.

La légitimité de toute entreprise réside aujourd'hui dans sa capacité à satisfaire ses clients.

Améliorer le service rendu, est le premier axe stratégique de notre plan d'entreprise, et le plus important :

« *Nous devons opiniâtement améliorer la vie quotidienne de nos voyageurs* ».

Sans minimiser l'importance des mots ou du sens qu'ils transmettent, je dois reconnaître que le plus difficile n'est pas d'énoncer les axes stratégiques de changement de l'entreprise mais de les mettre en œuvre !

Le rôle d'une équipe de Direction, et de tout manager est bien de créer les conditions du changement par le choix des hommes, de l'organisation, des méthodes, pour obtenir les résultats escomptés.

Or, le choix d'une méthode n'est pas anodin : la méthode est porteuse de sens par la logique qu'elle développe au quotidien, par les attitudes qu'elle favorise ou qu'elle interdit.

La cohérence qu'elle apporte, dans un projet de changement, est une des conditions de l'évolution culturelle de l'entreprise, de réussite du projet de changement.

Lorsque nous travaillions sur la préparation de notre plan d'entreprise 94-97, Bernard Averous nous avait parlé des principes de la méthode qu'il proposait, moins élaborée qu'aujourd'hui : la nécessité de définir notre service et le niveau que nous voulions atteindre à l'issue du plan, non plus comme nous en avons l'habitude, dans notre logique de producteur, mais « *en adoptant le regard du client* ».

Cette approche invitait également à impliquer très fortement les équipes de terrain dans la définition et la mesure de leurs actions en termes de « *résultat client* ».

Nous avons décidé d'adopter cette orientation, et avons mis ainsi le client au cœur de l'entreprise : nos objectifs, notre organisation, la mesure des résultats et sa communication.

Quatre ans plus tard, je me réjouis de ce choix.

J'avais certes bien compris l'intérêt qu'il pouvait y avoir à choisir des objectifs appropriables à tous les niveaux de l'entreprise, des équipes de terrain au conseil d'administration.

Je percevais l'apport de ce suivi particulier de production du service, avec des indicateurs exprimant le vécu du client et non le regard technique.

Je voyais que cette approche viendrait nous aider pour faire l'indispensable lien entre le stratégique et le quotidien.

Je souhaitais que cette démarche devienne un élément central de notre mode de management décentralisé.

Je suis convaincu aujourd'hui qu'elle est un véritable levier de changement.

Elle apporte la cohérence et le sens nécessaires à tout projet managérial, et donne corps au concept actuel « *d'entreprise centrée client* ».

Elle nous permet de concilier, tant sur le plan des méthodes que des relations, les logiques des différents acteurs : des clients, à qui ce service est avant tout destiné ; des professionnels de l'entreprise qui produisent le service, qu'il s'agisse d'opérationnels ou de fonctionnels ; des donneurs d'ordre...

Je vois aujourd'hui se construire des applications que nous entrevoyions à peine il y a quatre ans : un rapport nouveau et fécond avec les associations de consommateurs, avec les partenaires privés ou institutionnels, avec les collectivités territoriales, qui met sous le signe de la collaboration et du partenariat nos efforts conjugués pour un seul destinataire : notre client.

Je suis par ailleurs convaincu que les nouvelles formes de normalisation « *à la française* » développées par l'AFNOR et s'appuyant sur cette démarche sont d'une grande modernité, fédérant tous les acteurs aussi bien internes

qu'externes à l'entreprise, dans un dialogue constructif autour de la définition du service à rendre.

Je terminerai cette préface en exprimant, très simplement, mon plaisir à voir cette expérience aujourd'hui écrite et approfondie, par la mise en forme qu'y ont apporté les auteurs : Bernard Averous, par sa ténacité à clarifier, diffuser, a su la rendre accessible et intelligible au plus grand nombre, Danièle Averous, par son expérience de formation et conseil dans d'autres secteurs d'activité l'a enrichie, notamment en ce qui concerne les incidences managériales.

Je suis également très heureux de voir reconnu, par la publication de cet ouvrage, le travail impliqué et patient de toute l'entreprise, pour un meilleur service à ses clients.

Le 1<sup>er</sup> septembre 1998

Jean-Paul Bailly  
alors Président-Directeur général de la RATP  
aujourd'hui Président de la Poste

Cette préface a plus de cinq ans à la date de cette 2<sup>ème</sup> édition. Cinq ans après, les attentes et les espoirs mis dans cette démarche ont été largement confirmés, à la RATP, comme dans d'autres entreprises s'étant inspiré de cette approche.

# *Introduction*

## Avant-propos

L'histoire d'un livre, c'est toujours l'histoire d'une personne aux prises avec sa vie, ses expériences, objectives ou subjectives. Et puis un jour, vient l'envie de communiquer cette « *tranche de vie* » qui est la sienne, celle pendant laquelle l'ouvrage a mûri.

C'est aussi le moment où, dans un sentiment ambigu d'immodestie et de doute, vient une conviction : ceci mérite certainement d'être partagé !

Ce livre n'échappe pas à la règle, aussi avons-nous choisi, après avoir eu le sentiment qu'il était l'heure de l'écrire, de proposer au lecteur notre contribution à une interrogation très concrète :

### **Comment construire et animer un dispositif d'amélioration de la qualité de service, à destination des clients, qui implique et motive le maximum d'acteurs de l'entreprise ?**

C'est autour de cette question que nous vous invitons à nous suivre, que vous soyez cadre, animateur de réseau qualité, professionnel du service, consultant ou formateur, puisqu'il a été écrit à deux voix :

- celle d'un cadre d'entreprise, impliqué depuis plus de 20 ans dans la définition et l'animation de démarches qualité, aujourd'hui Directeur Commercial et membre du Comité Exécutif à la RATP ;
- celle d'une consultante, intervenant en management, motivation d'équipe, accompagnement du changement, et formation à la démarche qualité.

Ce double regard, nos dialogues, nos discussions, nous ont menés au cœur des questions récurrentes de l'amélioration de la qualité du service :

- Peut-on évaluer la qualité d'un comportement de service ?
- Comment garantir l'homogénéité des procédures et favoriser les initiatives du personnel ?
- Comment « *bousculer* » des habitudes de relations clients inadéquates, doublées de la conviction de bien faire ?

Si l'amélioration de la qualité de service a une finalité indiscutable, la satisfaction et la fidélisation du client, l'expérience nous a montré que la « *satisfaction client* » était une clef d'entrée souvent insuffisante pour impliquer des équipes autour de l'amélioration de la qualité de service.

Quelle pouvait donc être la clef d'entrée pour mobiliser les acteurs au quotidien et faire que l'entreprise progresse autour de cet enjeu vital : améliorer la qualité du service rendu ?

Parce que nous savons à quel point il est difficile de mettre les idées en actes, et utile « *d'outiller* » le dialogue managérial de concepts communicables, de méthodes simples, d'outils maniables, nous proposons de retenir trois idées-clefs que nous développerons plus avant et qui sont le corps de ce livre :

- La définition, par l'entreprise, du **Service voulu**, quatrième terme complétant les notions de Service attendu, Service réalisé, Service perçu, permet de proposer un schéma global du « *Cycle de la qualité* », qui intègre l'univers du client et celui du prestataire dans une vision systémique.
- La mesure d'écart entre le Service voulu et le Service réalisé demande une **métrologie spécifique** de la qualité de service, pour exprimer le service à travers le regard du client.
- L'ensemble de la démarche est accompagnée, pour être opérante, d'une **animation d'équipe autour des résultats** qui deviennent alors des outils de dialogue et management de proximité.

La satisfaction et la fidélisation client ne sont pas occultées : mais nous nous attacherons à approfondir cette médiation qu'est le Service voulu, sa définition, sa mesure et son management, médiation qui modifie les relations entre l'opérateur et le client, ainsi qu'entre l'opérateur et sa hiérarchie.

Nous souhaitons que ce livre soit de « *l'écriture à haute voix* », qu'il génère, bien sûr, de l'intérêt, mais aussi des questions, et reflète par sa teneur et son ton, ses intentions : associer le lecteur à une réflexion issue de l'expérience, par définition vivante, donc inachevée.

Plusieurs consultants, organismes, établissements s'appuient maintenant sur le schéma présenté. Il est utilisé, adapté, plusieurs nous ont transmis l'usage ou les transpositions qu'ils en ont fait. Les idées circulent, tout échange enrichit, aussi proposons-nous aujourd'hui de partager « *l'histoire* » du développement de ce que nous conviendrons d'appeler la méthode **CYQ**.

Ce livre existe aussi grâce aux nombreux acteurs qui, par leur implication, leurs propositions, leurs adhésions ou leurs critiques, tant en collaboration directe qu'en formation, nous ont permis de progresser, puis bâtir ces réflexions et les pratiques qui en découlent, visant à l'amélioration du service rendu par l'implication des personnels.

Qu'ils soient, très sincèrement, remerciés : ce livre est aussi le leur.

## Point d'actualité : un intérêt grandissant pour le modèle « *Cycle de la qualité* ».

Développé au départ comme démarche interne au sein des entreprises de transports publics urbains, ce modèle de la qualité – fondé sur la définition du Service voulu, par l'entreprise, pour le client et sur la mesure de l'écart entre le service effectivement réalisé et le Service voulu – est aujourd'hui sorti des entreprises, puisqu'il structure la normalisation française et européenne dans le domaine des transports. Il est également sorti du domaine des transports de voyageurs puisqu'il alimente de nombreuses réflexions sur la contractualisation et sur la mesure dans l'ensemble des services, tant au niveau français qu'européen.

Ce contexte a largement contribué à nous décider à écrire cet ouvrage pour mieux participer aux débats d'actualité.

Au départ, il s'agissait donc d'une démarche interne aux entreprises de transport public de voyageurs. Née à la Régie des Transports de Marseille en 1987, cette démarche s'est développée et formalisée à la RATP où elle a structuré la démarche Service des plans d'entreprise successifs depuis 1994. D'autres réseaux de transports publics urbains en ont fait l'ossature de leur démarche qualité, en France comme à l'étranger.

Au niveau européen, le programme de recherche QUATTRO, terminé en mai 98, qui traite de la contractualisation de la qualité de service entre les entreprises de transport public et les autorités organisatrices, s'appuie sur le Cycle de la qualité pour analyser les situations rencontrées et élaborer les préconisations à la commission de Bruxelles.

Cette approche a structuré la première norme concernant la qualité des services dans les transports de voyageurs parue en avril 97, la norme AFNOR XP X 50-805. On la retrouve aujourd'hui dans la norme européenne sur les transports de voyageurs EN 13816, dans le fascicule de documentation de l'AFNOR « *Métrologie de l'immatériel - mesure de l'attendu et du perçu* » FD X07-050 et probablement dans la future norme générique de l'AFNOR sur la mesure dans les services.

Cet ouvrage peut contribuer à mieux faire comprendre le sens et l'intérêt managérial des normes et recommandations ayant choisi le « *Cycle de la qualité* » comme modèle de référence.

Au delà du domaine des transports, les réflexions et travaux européens sur les « *Services d'intérêt général* » débouchent sur la nécessité d'organiser les délégations de service public autour de la contractualisation des services à rendre au consommateur. Ceci nécessite évidemment la définition du service à rendre et l'évaluation du service réalisé.

Cette approche structure également, en formation ou en démarches internes, de nombreux projets d'amélioration de la qualité de service.

Nous avons testé sa pertinence, en tant que modèle, dans des secteurs d'activité fort différents : secteur public, secteur privé, monde hospitalier, y compris sur des interventions courtes n'ayant d'autre prétention que d'initier une première réflexion sur l'amélioration de la qualité de service. Nous avons toujours eu des réactions très positives sur sa valeur pédagogique et heuristique.

**Enfin, après avoir développé pendant plusieurs années des « discours » centrés clients, il est aujourd'hui temps de disposer d'outils traduisant cette orientation, tant en externe – relations contractuelles de l'entreprise avec les donneurs d'ordre ou avec les clients –, qu'en interne – relations contractuelles de l'équipe avec son encadrement –.**

## Le CYQ : Pourquoi un nom ?

Le schéma du Cycle de la qualité est donc aujourd'hui largement répandu. Il s'appelle, selon les utilisateurs boucle de la qualité, cercle de la qualité, les quatre carrés de la qualité, le carré magique de la qualité ou le Cycle de la qualité. Nous proposons de retenir le « *Cycle de la qualité* », également retenu par l'AFNOR, compte tenu de sa connotation plus dynamique.

Ce schéma est aussi un **modèle**, dans le sens où il propose une représentation du processus d'amélioration de la qualité de service et de la satisfaction des clients. Comme tout modèle opératoire, bien que réducteur et simplificateur, il fait ressortir les mécanismes essentiels de la réalité qu'il représente, ici les enchaînements et interactions de quatre clefs d'entrée différentes pour améliorer la qualité du service et la satisfaction du client.

Sur ce modèle s'est progressivement développée une **méthode** de mesure et de management de la qualité.

Parce que le schéma du Cycle de la qualité est au cœur de cette approche, nous avons choisi d'appeler CYQ l'ensemble de la démarche. Nous parlerons donc à la fois du schéma, du modèle, et de la méthode CYQ.

Donner un nom aux objets, aux concepts, aux méthodes permet de les distinguer de leurs proches, d'en parler, d'échanger, d'approfondir et d'enrichir leur connaissance.

**Comment, et à quelles conditions, ce qui n'est au départ qu'un schéma devient-il un modèle, une métrologie, un vecteur de communication managérial, et enfin, une méthode globale de management de la qualité de service ?**

C'est le propos de cet ouvrage.

## *Chapitre 1*

# Regards et réflexions sur le contexte

La nécessité vitale d'améliorer le service rendu au client s'est plus largement révélée, dans le secteur privé comme dans le secteur public, lors des deux dernières décennies. Les démarches d'amélioration de la qualité se sont dans la même temps professionnalisées, et on ne compte plus les séminaires sur la qualité de service ou sur le management centré client.

Les méthodes initialement développées dans les secteurs pionniers du tourisme, de l'hôtellerie, de la restauration n'étaient pas toujours adaptées à des secteurs plus « *résistants* » à l'orientation client, plus autocentrés, moins soumis à la concurrence.

Des démarches mieux adaptées à ces secteurs ont vu le jour. La méthode CYQ en fait partie.

Pour mieux comprendre sa spécificité, il nous semble utile de **rappeler quelques éléments du contexte dans lequel elle a émergé, s'est développée, et prend corps aujourd'hui.**

# 1. Les acquis

Sans prétendre chercher à présenter ici l'ensemble des acquis dans le domaine de la qualité des services, nous évoquons les quelques éléments permettant de mieux repérer l'apport de la méthode CYQ.

## 1.1 Conventions de langage : produit, attentes, perception

Les concepts de qualité et d'amélioration de la qualité dans les services ont évolué au fil du temps, se sont enrichis, et s'articulent, dans de nombreux modèles, autour de **trois pôles** :

### **Le produit/le service**

L'amélioration des réalisations est un souci existant depuis que l'homme anticipe de sa survie et la construit : des premiers habitats à l'âge de pierre, des « *chefs-d'œuvre* » des compagnons du Moyen Âge aux spécifications les plus pointues des normes de confort et de sécurité, exigées aujourd'hui dans le bâtiment, la qualité des réalisations se précise, s'améliore, s'interprète, dans le système de références de sa culture et de son époque. On ne peut concevoir aujourd'hui, en France, la réalisation d'un appartement, aussi modeste soit-il, sans sanitaires particuliers : au début de ce siècle, les sanitaires « *à l'étage* » étaient encore une norme de confort suffisante, et acceptée.

**La « *qualité* » renvoie donc à deux dimensions : l'une, technique et objective, l'autre culturelle et relative** : qui n'en serait pas convaincu peut penser aux arts culinaires !

Parallèlement à l'amélioration de la qualité des produits, le développement du secteur tertiaire (hôtellerie, soins, transport, assurances, locations...), ainsi que des prestations associées à la vente de produits (SAV, remplacements, abonnements) ont conduit à poser de manière fort différente la question du « *produit* », de sa production et de sa qualité.

Les activités de service proposent au client la résultante d'actions coordonnées dont les supports physiques sont invisibles pour une grande part. Bien que le service prêt à être « *consommé* » soit en grande partie immatériel, nous avons besoin, pour penser et bâtir une démarche d'amélioration de la qualité de service, de l'équivalent conceptuel du « *produit* » et de la « *production*<sup>1</sup> ».

1. Il est dommage que la notion de « *servuction* », développée par P. Eiglier et E. Langeart ne soit pas entrée dans le langage commun, car nous n'avons pas de mot pour parler de la réalisation du service. P. Eiglier et E. Langeart : *Servuction, le marketing des services*, Mc Graw Hill, 1987.

Nous conviendrons d'appeler, « *l'équivalent produit* » dans les services, le **Service réalisé**.

### **L'écoute/les attentes/les besoins**

La prise en compte du « *besoin* » client – qui n'avait pas lieu d'être dans une économie de pénurie, où la priorité était la production en quantité suffisante – émerge plus tard, dans deux types de circonstances :

- l'abondance : la multiplicité des biens et l'amélioration de leur accessibilité ;
- la non-différentiation par la qualité du produit.

La banalisation d'un produit ou d'un service est créée par une offre importante, ou peu différenciée. Elle contraint donc le producteur à chercher et proposer sa spécificité, sa différence, pendant que le client apprend, lui, à comparer et à choisir, en fonction de ses critères internes.

Seule alors la prise en compte de ces critères – les attentes du client – permet de « *cibler* » l'offre du prestataire et de se différencier de la concurrence.

**L'écoute du client et de ses attentes est particulièrement précieuse dans le domaine des services** : elle permet la spécification ou l'anticipation de ses besoins, donc l'élaboration d'une offre adéquate.

La notion de **Service attendu** recouvre la prise en compte des attentes du client.

### **La perception client**

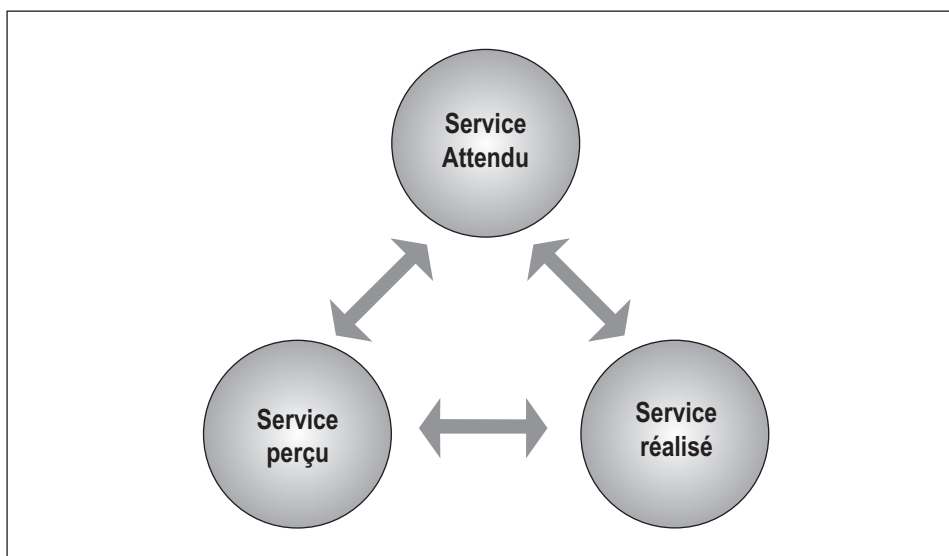
De tout temps, des fabricants ou des prestataires ayant choisi de fidéliser leurs clients ont cherché à les satisfaire, par fierté ou par intérêt.

Qu'il s'agisse de produit ou de service, la notion de satisfaction traduit toujours un écart, positif ou négatif, entre ce qui est « *attendu* » et ce que vit réellement le client, expérience personnelle et subjective : ainsi, un temps d'attente nous paraît particulièrement long lorsque nous sommes pressés. Lors du service des repas en chambre en milieu hospitalier, on entend les patients dire « *c'est froid* » lorsque les aliments arrivent à 60°, ce qui peut être la norme du professionnel.

Particulièrement dans le domaine des services, ce n'est pas tant la prestation objective qu'évalue le client que sa perception de la situation vécue.

Nous retiendrons la formulation de **Service perçu** comme troisième terme, utile et pertinent, pour formaliser une démarche d'amélioration de la qualité dans les services.

**Service réalisé, Service attendu, Service perçu** : chaque auteur a développé son vocabulaire et ses apports spécifiques autour de ces trois notions, nous les considérons comme acquises et fort utiles. Le schéma 1, à trois pôles, permet d'analyser et de comprendre les relations du client au service.



**Schéma 1 : pour comprendre la relation du client au service, insuffisant pour impliquer les équipes de production du service.**

Cependant, nous verrons qu'il mérite d'être complété, rééquilibré en rendant plus apparent le processus de production du service si notre objectif est l'amélioration par l'animation et l'implication des équipes.

## 1.2 Normalisation et certification

Le développement des normes et l'explosion des certifications ont marqué la dernière décennie. L'intérêt managérial de l'utilisation des normes et des démarches de certification, dépend essentiellement de la manière dont le processus est engagé dans l'entreprise et auprès des équipes de terrain. Chacun connaît aujourd'hui des exemples de grandes réussites, se traduisant par une véritable mobilisation du personnel, valorisation des métiers, amélioration des performances, mais aussi d'échecs patents lorsque la démarche ne se traduit que par de nouvelles lourdeurs administratives. Nous le savons bien, il n'y a pas de bonne ni de mauvaise méthode indépendamment de la manière de l'utiliser : avec un marteau on peut enfoncer un clou ou se taper sur les doigts !

Normalisation et certification font aujourd'hui partie de la culture qualité des entreprises, et ont largement contribué à favoriser une approche plus rationnelle, plus construite de la qualité. En particulier, la clarification des concepts et du vocabulaire liés à la qualité qu'elles introduisent, marque une étape importante de la maturité des démarches engagées.

On a longtemps reproché aux normes ISO 9000 de ne s'intéresser qu'aux processus de production indépendamment du résultat pour le client, mais les évolutions récentes, tant des textes que des pratiques, corrigent cette orientation et évitent cet écueil.

Dans le domaine des services où cette dernière critique était particulièrement forte, les organismes certificateurs développent actuellement des normes fondées sur la définition de référentiels de service. La norme énonce les familles de critères à prendre en compte pour la définition du service, et propose une méthode permettant aux entreprises de se fixer le niveau de qualité de service conforme aux attentes de la clientèle.

La norme NF EN 13816 sur les transports de voyageurs, à laquelle nous nous référons plusieurs fois dans cet ouvrage, puisqu'elle a été la première à s'appuyer sur le Cycle de la qualité, fait partie de cette dernière génération et nous semble tracer la voie d'une nouvelle forme de normalisation : nous invitons les lecteurs intéressés à s'y reporter<sup>2</sup>. Notre publication peut constituer une explicitation et un approfondissement de la démarche préconisée dans ce type de norme.

## 2. Les résistances : croyances et idées reçues

Lors de nos contacts avec les personnels des différents services des entreprises ou des administrations, les groupes de formation, les groupes de travail sur l'amélioration de la qualité, une écoute et une observation attentives – ne seraient-ce que des silences éloquentes – nous alertent sur **les craintes ou défenses sous-jacentes à l'entrée dans une démarche qualité construite, en particulier lorsqu'on aborde la question du suivi et de l'évaluation des résultats.**

Que nous les appelions contresens, naïveté, ou craintes, nous ne pouvons pas faire l'impasse sur ces résistances, liées aux représentations des acteurs.

2. L'ouvrage *Transport public de voyageurs - qualité de service - la norme NF EN 13816*, de J.-M. BIDAULT et M. JALLAGEAS est une excellente démonstration de l'application du Cycle de la qualité dans une démarche de certification.