

AVIS D'EXPERT

La notion de qualité des services est insuffisante et porteuse d'effets contre-productifs. Et si nous commençons à apprendre à évaluer les services avec un autre vocable? Les explications de Xavier Baron.



XAVIER BARON



est sociologue praticien, professeur associé à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines et professeur affilié à l'ESCP Europe. Il a fondé en avril 2016 avec d'autres, le CRDIA, Consortium de recherche de l'île Adam, dont le but est de mener de la recherche expérimentale et appliquée afin de repenser le modèle du FM et les grands enjeux du secteur.

REPENSER L'ÉVALUATION DE LA « QUALITÉ » À LA

La définition des services comme « la mise à disposition temporaire d'un bien, d'un équipement ou d'une compétence » n'est pas fautive. Elle omet cependant l'essentiel. La valeur des services n'est pas décrite seulement dans le « quoi » (l'exécution d'une tâche), mais dans le « pourquoi » (de l'activité). On parle des services de qualité ou de qualité des services. De qualité relationnelle, de diversité, de modularité ou d'adaptabilité. Cela ne suffit plus.

DE LA QUALITÉ INTRINSÈQUE À LA PERTINENCE SITUÉE

Le problème de l'inadaptation du terme qualité de service n'est pas d'abord dans l'immatérialité de productions non tangibles, non mesurables/non dénombrables. Il n'est pas seulement question d'évaluer le subjectif au-delà de l'objectif à l'aide de métriques¹. La notion



© zoram

DES SERVICES : « PERTINENCE SITUÉE »

de qualité peut recouvrir ces dimensions. Mais dans l'usage courant qui est fait du concept de qualité, cette notion apparaît insuffisante, voire contre-productive, pour évaluer les services et notamment les services à forte dimension relationnelle². Leur valeur en effet ne se limite pas à la considération des caractéristiques des supports du service des équipements et/ou des compétences mises à disposition temporairement. Elle ne se réduit pas au constat d'une exécution conforme d'une prestation. Elle réside dans sa finalité; une modification de l'état du bénéficiaire ou de l'environnement du bénéficiaire » (définition empruntée aux économistes des services comme Jean Gadrey ou Christian du Tertre).

En effet, les services en BtoB comme l'accueil, l'entretien d'un immeuble, la propreté, la sécurisation des accès, etc. valent par l'enrichissement des actifs que sont les personnes qui en bénéficient (capacités améliorées) et des actifs immobiliers qui les environnent. Au-delà de l'avoir ou d'une modalité de mise à disposition temporaire de

compétences, l'utilité sociale du service réside dans une modification favorable de l'état du bénéficiaire. Bien accueilli dans un immeuble sécurisé et constituant un environnement de travail favorable; il bénéficie d'aménités dans la mesure où il en devient lui-même plus performant, plus « capacitaire » s'agissant de bien faire son travail.

UN EFFORT D'ÉVALUATION PAR L'ENQUÊTE

Traiter des enjeux de gestion, de fixation des prix, de maltraitance du travail et de mesures de l'activité (efforts et résultats) conduit ainsi à dépasser les acceptions usuelles du concept de qualité, héritées de l'industrie, au profit du concept de pertinence à laquelle nous ajoutons « située »³.

Prenons les services de propreté. La pratique habituelle consiste à rétribuer l'exécution conforme d'une prestation technique, le plus souvent en référence à un chiffrage de son coût (fréquentiels, durée, taux horaires...). Évaluer la pertinence située de ce service va bien au-delà du temps passé, des taux horaires, des produits et des machines utilisées... Il passe par une évaluation de la propreté comme effet utile du travail des uns (les

œuvrant des prestataires) sur celui des autres (les bénéficiaires finaux), comme résultat (et non comme moyen). Évidemment, cela fait surgir en pratique plusieurs difficultés de principes comme de pratiques.

- Personne n'est d'accord sur la définition technique de la propreté (raisonnable); brillance, absence de tâches ou de poussière, netteté dans le rangement, assainissement des surfaces et de l'air. Les évaluations varient d'une personne à l'autre, d'un genre à l'autre, d'un niveau social à l'autre, d'un point de vue à l'autre... Qui sait dire alors la qualité? Il n'y a pas de réponse satisfaisante et opératoire en termes substantiels. L'évaluation est nécessairement fonctionnelle (pour quoi faire) et multidimensionnelle (pour qui). Et donc singulière.

- La pertinence de l'activité de nettoyage est concurrente à une autre qui consisterait à éviter que cela soit sale! La pertinence du nettoyage est concurrente de la possibilité d'évitement du salissement. Bref, ce n'est pas le nettoyage seul qui fait la propreté, mais les occupants, les matériaux, la culture... Le résultat est multifactoriel.

- Quelle est l'utilité de la propreté? Quel est le rendement d'un environnement raisonnablement propre comparé à ce même environnement vécu



« Au-delà de l'avoir ou d'une modalité de mise à disposition temporaire de compétences, l'utilité sociale du service réside dans une modification favorable de l'état du bénéficiaire. »

comme sale? Pourquoi faut-il que cela soit propre? C'est la fonctionnalité de la propreté qui en fait la pertinence... c'est-à-dire, l'effet utile sur les bénéficiaires réels (les seuls à pouvoir en juger). L'impact utile est « médié » par des attentes et des usages propres à chaque bénéficiaire. Il n'y a pas de consommateur moyen de la propreté.

- La propreté a un coût. Rendre propre, c'est un investissement qui requiert des ressources. Quelle est son importance relativement à un bon éclairage, des sièges ergonomiques, une restauration de qualité, des collègues avenants? Gérer, c'est choisir. La propreté est un élément d'un éco (socio) système dont les différentes composantes sont →

←
La qualité dans les services, plus encore que dans l'industrie, est ainsi affaire de pertinence située, de jugement, et donc de coopération.



DES ENVIES DE RECHERCHES ?

Le CRDIA mène à la fois des recherches à dimensions académiques et des expérimentations – y compris par prototypage — dans le but de contribuer à la maturation du secteur du facility management. Toute personne porteuse d'intention de recherche et d'expérimentation peut y être intégrée par cooptation.

WEB +

Une version longue de cet article a été publiée dans la revue Métis Europe le 03 décembre 2017 sous le titre « Évaluation des services : de la « qualité » à la « pertinence située ».
<http://www.metiseurope.eu>



→ en interaction. C'est toujours un compromis, cela se négocie. Dépasser la notion de qualité au profit d'un jugement sur la pertinence située est nécessaire. Cela permet de déplacer le regard. La valeur n'est pas dans une propriété qui existerait en soi, mais dans l'impact d'un environnement « propre » aux deux sens du terme; « non sale » et « propre à », c'est-à-dire pertinent pour un objectif : accroître la performance du travail de ceux qui en bénéficient. Face à cette complexité, l'on voit bien les limites de pratiques qui n'évaluent la qualité qu'en référence à la conformité à des prescriptions. Elles sont elles-mêmes bien lacunaires s'agissant de cerner, en moyenne, aussi bien le besoin que le résultat. C'est ainsi que dans les contrats, on trouve toujours des fréquentiels multipliés par des temps et des taux horaires... La difficulté n'est pas moindre pour dire la qualité d'une température ambiante, d'un service d'hôtesse d'accueil, d'une pelouse tondue, d'un vigile souriant!

CE QUE LE TRAVAIL PRODUIT EST AFFAIRE DE JUGEMENT

L'enjeu d'une intégration de la pertinence dans les processus ou dispositifs d'évaluation est

« On peut acquérir un objet.
 On peut (faire) exécuter une prestation.
 Mais un service, pour l'œuvrant qui veut bien faire, c'est une relation.
 C'est une forme d'échange qui excède le commercial.
 Il a toujours une dimension de don qui appelle le contre don. »

difficile avec nos outils actuels, mais essentiel. C'est vrai aussi bien dans l'évaluation des services pour la gestion (fixer le « juste prix ») que pour le management quotidien du travail dans les services (s'entendre sur le travail « bien fait »). Désigner et évaluer la qualité d'une production, notamment lorsque la ressource mobilisée est majoritairement le travail, revient à juger de la qualité du travail incarné et personnalisé qui est à son origine. Dans les services plus encore que dans l'industrie, le travail et sa production sont inséparables de celui qui l'exerce, et cela, toujours dans un contexte particulier. Du coup, l'évaluation touche toujours plus ou moins aux personnes... Ne regarder que la qualité « moyenne » d'un output occulte sa pertinence singulière. Elle résulte en effet de l'effort d'une intelligence déployée à un moment donné dans un contexte donné, en coopération avec les bénéficiaires. Dans les services, elle est fonction de l'engagement subjectif de l'œuvrant. Ne regarder que la qualité met le travail qui la produit en invisibilité.

La notion de pertinence située permet d'appréhender mieux les dimensions fonctionnelles (la finalité, le pourquoi) et systémiques de l'utilité économique et sociale des productions,

au-delà de leurs parts substantielles (le quoi, y compris quand il est immatériel). Un service peut être purement relationnel ou informationnel. Il peut au contraire être adossé à des supports lourds (un bâtiment, une centrale énergie par exemple). Sa valeur dans tous les cas n'est pas lisible seulement dans des caractéristiques physiques, dans des propriétés mesurables et dénombrables. C'est un construit de jugement dans la recherche d'une pertinence située. Chiffrable ou non, cette pertinence est le résultat d'un processus d'évaluation mené par des acteurs spécifiques, dans un contexte et à un moment donnés. Elle ne peut pas faire l'économie d'un jugement de valeur à chaque fois renouvelé pour l'estimer et le monétiser; lui donner un prix. Un sourire, un bon renseignement, une moquette propre, une climatisation silencieuse ont une pertinence située, avant et au-delà de ce que suggère limitativement la notion de qualité. Qu'on le veuille ou non, parler de qualité tire toujours le regard vers des caractéristiques physiques.

UN OBJET S'ACQUIERT, UN SERVICE EST RENDU

On peut acquérir un objet. On peut (faire) exécuter une

« Au contraire d'un livrable, le service construit du lien social et ce n'est pas la moindre de ses utilités sociales. Bien au contraire, c'est l'une de ses dimensions majeures. »

LIRE AUSSI

Retrouvez l'interview de Xavier Baron intitulée « Les Fmrs doivent devenir des experts des conditions de la performance du travail des salariés de leurs clients » dans notre supplément FM téléchargeable gratuitement sur

www.workplacemagazine.fr



prestation. Mais un service, pour l'œuvrant qui veut bien faire, c'est une relation. C'est un service que l'on rend. C'est une forme d'échange qui excède le commercial. Il a toujours une dimension de don qui appelle le contre don. Il crée du lien. Quand bien même il est rémunéré, le service n'est jamais totalement « payé » pour la personne qui le délivre s'il n'est pas pertinent. Il n'est pas seulement rendu contre une rémunération (la part monétisée de la rétribution), mais pour l'obtention d'une relation favorable, pour être utile.

Au contraire d'un livrable, le service construit du lien social et ce n'est pas la moindre de ses utilités sociales. Bien au contraire, c'est l'une de ses dimensions majeures. Elle est souvent occultée et non rémunérée. L'usage du concept de qualité y est pour beaucoup.

Enfin, pour que l'effort de l'œuvrant soit performatif, il faut que le bénéficiaire soit partie prenante. L'effet utile n'est pas réglé simplement par une mise à disposition, par l'avoir. Il porte sur l'état ; l'être et la relation. Le service est coproduit. Il est conçu dans sa mise en œuvre en même temps qu'il est produit et consommé. La valeur d'un service n'est acquise que dans une coproduction et dans une co-évaluation. Dans l'achat

d'un service, non seulement il n'y a pas de transfert de droit de propriété, mais la promesse d'un effet utile n'est garantie que par l'engagement subjectif du prestataire (l'intention d'un sujet) et d'une coopération du bénéficiaire s'agissant de la transformation de son propre état (transporté, sécurisé, guéri, amusé...). L'esclavage et le servage ne sont plus autorisés ; l'usus d'une mise à disposition temporaire d'une compétence n'est pas l'abus de la personne. La marchandisation excessive des services est ainsi porteuse d'un risque d'extension de la servilité⁴.

LA RELATION COMME CONDITION D'UTILITÉ SOCIALE DE LA PRODUCTION SERVICIELLE

La qualité dans les services, plus encore que dans l'industrie, est ainsi affaire de pertinence située, de jugement, et donc de coopération. Elle est affaire d'accessibilité, d'utilité et d'usage. La valeur de la production servicielle est moins liée à la seule qualité (du support, des infrastructures, des technologies ou des compétences) qu'à la capacité de sa co-construction, in situ, dans la relation, dans la « vraie vie

des vrais gens », sa pertinence. La productivité n'est pas dans la réduction d'un coût, mais dans la capacité à obtenir le meilleur compromis possible localement, entre des personnes bien réelles et à l'aide d'arbitrages permanents. Elle est la réponse à une attente toujours spécifique, variable, contextualisée, personnalisée et potentiellement infinie, avec des moyens limités et contraints. Elle est dans la pertinence de l'action productive là où elle s'opère. De ce point de vue, la satisfaction des bénéficiaires est un indicateur, mais non le référent ultime. Au contraire de la qualité qui se veut objectivée (voire « totale »), la pertinence est toujours l'affaire d'intelligences en action, elles-mêmes situées et relatives à des formes de coproduction.

Dit autrement, la valeur - et la productivité - que l'on recherche dans les services est dans l'intelligence du travail. Elle est dans la capacité de compromis, d'écoute, de négociation. Elle est dans l'engagement subjectif du prestataire (la volonté, l'intention, l'empathie). Elle est dans une coopération avec le bénéficiaire. Elle est dans la capacité de modulation, d'adaptation, de tuning de la prestation... par l'œuvrant lui-même, et toujours à l'occasion d'une relation.

Certes, hors de la relation, des tâches concourant aux services sont « exécutables ». Une bonne part des prestations de services sont évidemment industrialisables, codifiables, standardisables, et donc automatisables à terme. Normées, elles sont réduites à des « objets ». Elles ne font cependant jamais tout le service. L'automate fait (ou fera), mieux et moins cher, les tâches servicielles exécutables, y compris cognitives. Et c'est tant mieux. Mais c'est dans la relation - une intersubjectivité - que la valeur se « potentialise », se construit... ou non ! C'est dans le travail du travail vivant, celui qui se confronte à l'autre, à l'écart, à l'imprévu, à l'aléa, au spécifique..., que se joue la valeur qui restera toujours à créer. ✕

Notes de bas de page :

¹ voir dans Metis : « Quand le client note et juge », 06 février 2016.

² voir Lucien Karpik [2007], L'Économie des singularités, NRF Gallimard.

³ Ce terme est également utilisé par les approches de l'économie de la fonctionnalité telles que diffusées par ATEMIS et l'IEEFC. En y ajoutant « située », nous assumons la redondance pour souligner les dimensions territoriales, culturelles et temporelles de cette pertinence fonctionnelle.

⁴ voir dans Metis « Plates-formes : extension du domaine de la servilité », 12 juin 2017).