

## Marketing public : gérer la qualité de service

**Brigitte Auriacombe**  
professeur associé  
à EMLyon Business School.

**Le marketing a dû se renouveler, construire méthodes et modèles, afin de répondre au développement continu des activités de service et à ses problématiques. Parmi elles, le management de la qualité de service, particulièrement difficile à évaluer « objectivement ». Discipline de gestion, le marketing disposait d'outils conçus pour les entreprises opérant sur des marchés concurrentiels et servant des clients ; il a fallu les adapter, puisqu'un tiers environ des activités de service relève du secteur public. Les ponts établis entre ces deux mondes ont été fructueux, dans la perspective de mieux satisfaire les usagers, sans pour autant perdre de vue l'intérêt général.**

La difficulté de manager la qualité d'un service procède de sa nature même. Cette difficulté est donc *a priori* commune à tous les services, qu'ils soient réalisés dans le cadre d'un échange marchand ou d'une mission de service public.

C'est parce qu'« un service est un acte », comme le pose John Rathmell dès les années 1960, et que cet acte porte sur le bénéficiaire du service (ou un objet qui lui appartient ou qu'il utilise), comme le définit l'économiste Jean Gadrey, que le management de la qualité d'un service pose problème. Le service n'est pas un objet tangible que chacun pourrait apprécier objectivement avant, pendant ou après l'achat : le conseil d'un avocat, le transport d'un citoyen, l'entretien d'une voiture n'existent qu'à travers la rencontre entre le prestataire et le bénéficiaire. Avant la rencontre, la prestation n'existait pas ; après, elle n'existe plus en tant que telle. De plus, l'appréciation du service est souvent problématique : si l'avocat n'a pas « remporté l'affaire », cela tient peut-être à certaines caractéristiques du cas qu'il devait défendre ; et si le trajet du citoyen a pris du retard, peut-être est-ce la conséquence d'un trafic particulièrement perturbé ce jour-là. Parce que chaque prestation de service opère sur une réalité particulière, attachée au bénéficiaire, l'évaluation de la qualité de service pose problème et pose la question de sa définition.

### **La qualité : une question de perception par le client**

Le marketing des services définit la qualité comme la qualité perçue par le client : « Les raisons de cette focalisation sur le jugement du client renvoient directement à la nature du produit évalué. [...] L'imbrication étroite et de nature multiple entre le client et l'organisation prestataire explique que la qualité d'un service ait des difficultés à exister indépendamment de ce client et du jugement qu'il porte sur le service offert », explique Muriel Jougleux, enseignant-chercheur en sciences de gestion à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée. Cette façon de définir la qualité d'un service s'oppose à une autre, assez spontanément privilégiée par les personnes qui réalisent le service : elles définissent la qualité comme l'écart qui existe entre le « service voulu » et le « service rendu » par l'entreprise, en conformité avec ses normes, ses standards et ses règles. Par exemple, dans le cas d'un service de maintenance, le personnel qui planifie les visites des techniciens considérera que la prestation est de qualité si la plage horaire des rendez-vous attribués aux clients est conforme aux normes de l'entreprise. Cet avis ne sera pas nécessairement partagé par le client, qui pourra juger la plage horaire trop large par rapport à ses attentes.

Pour comprendre pourquoi le marketing a choisi de définir la qualité du point de vue du bénéficiaire, et pour interroger la possibilité et l'opportunité d'étendre cette logique aux services publics, il est nécessaire de prendre en compte les systèmes de valeurs du « monde marchand » et du « monde civique ».

### Monde marchand et monde civique : deux systèmes de valeurs

La notion de « monde » ou de « cité » provient des travaux de Luc Boltanski et Laurent Thévenot. Les deux chercheurs ont identifié six « mondes de justification », parmi lesquels le « civique » et le « marchand ». Également cohérent et également légitime, chacun repose sur un système qui valorise parfois ce que l'autre dénigre. Ces « mondes » sont des idéotypes, c'est-à-dire des cadres de référence théoriques pour le raisonnement et l'argumentation. Ils se caractérisent par l'usage de critères de jugement très différents (voir tableau). Le « monde marchand » reconnaît la concurrence comme principe supérieur incontestable. Il reconnaît également les intérêts particuliers comme moteur premier de l'action. Par conséquent, pour gagner leur place dans le combat concurrentiel et assurer leur rentabilité, les entreprises doivent servir les intérêts particuliers de leurs clients, c'est-à-dire qu'elles doivent les satisfaire. C'est la figure du « client-roi », qui fait et défait les vainqueurs de la compétition que se livrent les entreprises en son nom. Dans ce contexte, on comprend que la qualité soit appréhendée du point de vue du client. Le « monde civique », quant à lui, reconnaît l'intérêt général comme principe supérieur. Il valorise la solidarité et rejette l'individualisme et le particulier. La satisfaction individuelle ne constitue donc ni un indicateur intéressant à mesurer, ni un objectif légitime à poursuivre.

	MONDE MARCHAND	MONDE CIVIQUE
Principe supérieur commun	La concurrence	L'intérêt général
Ce qui est valorisé	L'intérêt particulier La rentabilité	La solidarité La mission de service public
Ce qui est dénigré	L'échec de la vente	L'individualisme, le particulier
La figure type	Le client	Le citoyen

→ Source : *De la justification. Les Économies de la grandeur*, Luc Boltanski et Laurent Thévenot, Gallimard, 1991.

Le concept de satisfaction est donc associé à la figure du client et non à celle de l'utilisateur. C'est ainsi que lorsqu'un service interne à une organisation souhaite améliorer la qualité perçue de ses services, il commence par nommer ses utilisateurs des « clients ». De même, c'est au moment où elles se sont préoccupées de satisfaire leurs usagers que certaines grandes organisations de service public — entre autres, la SNCF et la Poste — ont banni le terme « usager » de leur vocabulaire et lui ont préféré celui de « client ». Un paradoxe apparaît alors : les services publics, qui par définition même sont conçus dans l'intérêt des usagers, ont des réticences vis-à-vis de la satisfaction. Au contraire, les services marchands, qui ne sont pourtant pas conçus dans l'intérêt des clients, font référence à ce niveau.

## **La satisfaction des usagers, un pont entre deux mondes**

Sur la base des convergences et des divergences entre services marchands et services publics, les recommandations pour le management de la qualité des services publics reposent sur une adaptation du marketing des services au contexte des services publics. Revendiquer la satisfaction des usagers revient à rechercher un compromis entre « monde civique » et « monde marchand », c'est-à-dire entre intérêt général et intérêts particuliers. C'est reconnaître la légitimité des intérêts particuliers, tout en soulignant la nécessité de les « cadrer ». Il ne s'agit pas de satisfaire des « clients-rois » tout-puissants, mais des usagers, servis dans le respect de l'intérêt général. Il apparaît essentiel — vis-à-vis des usagers comme des agents — de ne pas renoncer au terme d'« usager », et surtout de ne pas le remplacer par celui de « client », comme certaines organisations l'ont fait. Un tel abandon est une forme de renoncement, voire la marque de la domination d'un monde par l'autre.

## **Assurance, réactivité et empathie**

Des travaux comme ceux de A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml et Leonard Berry ont mis en évidence plusieurs dimensions à travers lesquelles un bénéficiaire évalue la qualité d'un service. L'assurance, souvent sous-estimée et mal comprise par les prestataires, privés et publics, implique de regarder le service du point de vue du bénéficiaire et d'interroger les preuves de son bon déroulement au fur et à mesure de sa réalisation. Le service est-il en train de se faire correctement ? Sera-t-il fiable ?

Certains prestataires de services ont bien compris cet enjeu : par exemple, la compagnie de taxi londonienne Addison Lee donne de nombreuses preuves de la fiabilité de son service au fur et à mesure de sa réalisation. Tout d'abord, au moment de la réservation, elle indique le temps et le prix du trajet, selon le jour et l'heure où le trajet sera effectué. Ensuite, une fois la réservation faite, elle envoie une confirmation par SMS ou e-mail. Un message avec les coordonnées complètes du chauffeur et de la voiture est envoyé au moment où celui-ci part chercher le passager ; un autre est envoyé lorsqu'il arrive à l'adresse. La réactivité exige que le prestataire sache faire preuve de flexibilité afin de s'adapter en partie au bénéficiaire du service. Un consultant, par exemple, est réactif s'il adapte sa façon de procéder à un niveau d'expertise de son interlocuteur. De même, un moniteur de sport doit doser exigence et encouragement selon la motivation et la fatigue des personnes qu'il entraîne. La nécessité d'adapter la prestation au bénéficiaire peut poser problème dans le contexte d'un service public, où cela peut être assimilé à un traitement de faveur. Or, dans le « monde civique », les particularités sont méprisées.

Par conséquent, un enjeu du management de la qualité des services publics consiste à trouver le point d'équilibre entre l'égalité de traitement de tous, que doit garantir le service public, et l'adaptation à certaines situations particulières des usagers. Troisième dimension importante dans la qualité : l'empathie, qui démontre au bénéficiaire qu'il est identifié et reconnu par le prestataire. Tout comme la réactivité, cette dimension peut poser problème dans le cadre des services publics. L'empathie peut être assimilée à de l'individualisme, qui est méprisé dans le « monde civique ». Pourtant, connaître le bénéficiaire ne signifie pas nécessairement lui octroyer un privilège, comme l'affirmait la Banque postale dans sa campagne de 2009 : « Le rêve, ce serait une banque qui considère que nous sommes tous égaux, mais pas tous pareils. » Dans un autre cas de figure, la mise en place progressive de la « gestion de la relation à l'utilisateur » (GRU) à la Ville de Lyon est un atout pour améliorer l'empathie des services rendus. Grâce à la base de données centralisée, les agents de la Ville peuvent, quel que soit le canal choisi, identifier les usagers dont ils s'occupent et connaître l'état d'avancement de leur demande. Cet outil contribue également à améliorer la fiabilité des services, ainsi que l'assurance.

### **Le respect de la mission de service public**

Avancée incontestable, l'introduction d'enquêtes de satisfaction auprès des usagers ne peut suffire pour évaluer la qualité d'un service public. D'autres indicateurs, plus objectifs, permettent d'apprécier la mission de service public, c'est-à-dire la disponibilité d'une offre de qualité équivalente en tous points du territoire. Sans perdre de vue les valeurs différentes qui ont cours dans le « monde marchand » et dans le « monde civique », il est possible d'adapter le marketing des services aux services publics. Il faut pour cela rechercher la satisfaction des usagers en accordant l'intérêt général (la mission de service public) et les intérêts particuliers (la satisfaction), sans jamais réduire l'un à l'autre. Les dimensions de la qualité perçue, d'empathie et de réactivité peuvent être empruntées au marketing des services, à condition d'être adaptées aux particularités d'un service destiné à tous. Bien sûr, le management de la qualité ne peut se réduire à la qualité perçue par les usagers. D'autres indicateurs sont indispensables pour veiller au bon respect de la mission de service public.