



ETUDE SUR LA PRISE EN COMPTE DE LA QUALITE DE SERVICE DANS LES ENTREPRISES DE SERVICES BTOB

Commanditaire : Ministère de l'Economie, DGCIS

SYNTHESE DU RAPPORT

Abiléo – 173 rue Saint Martin, 75003 Paris
Tel : 01 78 09 49 00 – contact@abileo.com
www.abileo.com

31/04/
2011

V 3.2

OBJECTIFS ET METHODOLOGIE

Cette étude a pour objectif **d'identifier des axes de travail permettant de développer la qualité dans les entreprises de services BtoB**. Elle concerne les secteurs suivants :

- Conseils et assistance : services informatiques, conseil et ingénierie, formation, publicité
- Services opérationnels : nettoyage, logistique, centres de relation clients

L'étude a été menée par Abiléo, **de septembre 2010 à janvier 2011**. Les consultants se sont attachés à :

- **IDENTIFIER** les acteurs impliqués dans la sensibilisation et l'accompagnement des entreprises de services B to B, concernant les problématiques liées à la qualité.
- **CARTOGRAPHIER** les outils et dispositifs existants et les **ANALYSER**,
- **COMPRENDRE** la position des dirigeants de PME de services B to B, vis-à-vis de la qualité,
- **PROPOSER** des axes de travail pour la conception ou l'évolution d'outils et d'actions.

Le recueil des informations s'est déroulé en deux temps.

La première phase s'est concentrée sur la cartographie des outils et dispositifs et le recueil d'informations auprès des acteurs impliqués dans le développement des entreprises de services. Elle a notamment donné lieu à la réalisation de **80 entretiens qualitatifs** auprès des **acteurs nationaux** : bureaux sectoriels du ministère, DIRECCTE, fédérations, organismes de normalisation, qualification ou certification, chambres de commerce et d'industrie, MFQ et autres porteurs de projet locaux, conseils qualité...

La deuxième phase a permis de collecter les points de vue des **dirigeants de 44 entreprises** du tertiaire supérieur : conseil, ingénierie, formation, publicité et communication, services informatiques.

SPECIFICITES DE LA QUALITE DANS LES SERVICES BTOB

S'il est difficile de disposer d'une définition simple de la notion de service, les caractéristiques des services suivantes sont partagées par les experts :

- **L'intangibilité** : le service, par essence immatériel, ne devient réel que lorsqu'il est utilisé.
- **L'inséparabilité** : le service est indissociable du prestataire.
- **La périssabilité** : le service ne peut être produit en amont, conservé ou stocké.
- **La variabilité** : le service dépend des conditions de mise en œuvre : personnes, lieux, moyens...

Ces attributs du service conditionnent toute réflexion sur la qualité de service et renforcent l'importance d'une réflexion globale dans les entreprises. Il faut notamment tenir compte des points suivants :

- **Forte participation du client dans la production du service** : expression des attentes, contribution dans la co-réalisation du service, retours a posteriori et capacité de ré-appropriation du client.
- **Variabilité de la demande** : évolution rapide des besoins et attentes d'une clientèle donnée, et à l'échelle du client, la personnalisation du service.
- **Importance des écarts entre les 4 types de qualité** : d'une part, la **qualité attendue** et la **qualité perçue** côté clients (mesure de la satisfaction client) et d'autre part la **qualité voulue** et la **qualité**

réalisée côté prestataires (mesure de la performance du service). Pour les services B to B, la distinction entre l'acheteur et l'utilisateur est également à prendre en compte.

- **Importance du personnel de contact** : il agit sur la qualité de service par ses qualités techniques mais aussi par ses comportements et son apparence.
- **Sensibilité de la qualité de service au facteur temps et à l'environnement** qui peut conduire à des écarts de qualité, par exemple selon la disponibilité des ressources ou la pression concurrentielle.
- **Importance de la confiance et des critères subjectifs tout au long de la relation client.** D'où la difficulté à établir des indicateurs de performance objectifs.

LES OUTILS ET DISPOSITIFS PERMETTANT DE STIMULER LA QUALITE DE SERVICE

L'étude a permis de recenser et d'analyser les différents types d'outils et dispositifs :

1. LES OUTILS de la QUALITE et SIGNES de reconnaissance

1.1 Les outils de la qualité

- **Les normes** : Les normes internationales (ISO) dont la norme ISO 9001 – version 2008, les normes françaises de services NF, les normes européennes EN
- **Les labels**, dont certains intègrent une charte qualité ou un référentiel de bonnes pratiques et d'autres s'appuient sur une charte déontologique

1.2 les signes de reconnaissance : le plus souvent attribués en se fondant sur l'application ou le respect des outils de la qualité

- **Les certifications de services** reposant sur une norme NF/ISO ou sur les référentiels de certification de professionnels d'un secteur
- **Les qualifications d'entreprises** qui valident, à un instant T, les compétences, moyens et références ainsi que certains critères administratifs ou financiers.
- **Les certifications ou qualifications de personnes** qui attestent la compétence de professionnels pour accomplir des tâches au regard de critères prédéfinis.

2. LE SOUTIEN A L'ELABORATION DES DIAGNOSTICS ET AU PILOTAGE

- **L'écoute client (enquêtes de satisfaction)**
- **Les audits croisés**
- **Les guides des bonnes pratiques et autodiagnostic**
- **Les outils et méthodes de pilotage : Indicateurs et Tableaux de bord**

3. LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT ET D'ECHANGES

- **L'accompagnement individualisé dans le cadre d'actions collective** : dispositifs d'accompagnement montés historiquement par les CCI, dispositifs ouverts à tous types de secteurs, ou dédiés aux services
- **Les réseaux d'acteurs impliquant une qualification de l'offre**, notamment quelques groupements d'entreprises visant à répondre collectivement à des appels d'offres ou à mutualiser les démarches de promotion.
- **les clubs d'entreprises** qui sont soit dédiés à la qualité, soit dédiés aux services (sans implication spécifique sur la qualité).
- **Les dispositifs d'échanges avec les donneurs d'ordre**

PRIORITES SECTORIELLES

Le tableau ci-dessous présente un rapide résumé des priorités sectorielles :

Priorité pour une action DGCIS (1 à 3, du plus au moins prioritaire)		Synthèse
Conseil et Assistance		
Conseil	1	Encourager le développement d'initiatives locales d'échanges et de démarches outillées afin de renforcer les bonnes pratiques qualité.
Ingénierie	2	Soutenir le travail des instances représentatives : actions de sensibilisation ou d'incitation auprès des donneurs d'ordre, actions favorisant la R&D et l'innovation, des actions favorisant le recrutement, particulièrement des jeunes, et l'accès à la formation
Formation	1	Définir des priorités et clarifier l'écosystème des normes et autres dispositifs. Analyser le fonctionnement actuel des OPCA
Publicité	2	Encourager la participation des petites agences dans des dispositifs d'échanges et des démarches outillées dédiées au tertiaire supérieur.
Services informatiques	2	Elaborer une stratégie internationale de normalisation autour de la mise en cohérence des référentiels et de l'élaboration d'une norme chapeau
Services Opérationnels		
Logistique	2	Privilégier des travaux collectifs relatifs aux thématiques de l'externalisation logistique et de la logistique e-commerce
Nettoyage	2	Relancer la concertation entre donneurs d'ordre et prestataires.
Centres de relation client	3	Poursuivre la dynamique engagée en préservant l'équilibre entre emploi et qualité.

CONCLUSIONS GENERALES

LA QUALITE N'EST PAS UN MOTEUR « SPONTANE »

DES CRAINTES ASSOCIEES A UNE IMAGE GALVAUDEE DE LA QUALITE

Il existe une crainte concernant la qualité, celle d'une approche **privilégiant la standardisation des pratiques et la réduction des écarts** au sein d'une **démarche lourde, centrée sur la formalisation des usages**. Les entreprises insistent particulièrement sur le **besoin de souplesse inhérent aux services**.

DES DIFFICULTES A S'ORIENTER

La multiplication des dispositifs rend difficile l'orientation des entreprises de services. Elles ressentent un **effet d'empilement** qui renforce la complexité perçue et la crainte d'un coût cumulé prohibitif. Il manque par conséquent un accès simple à une information pédagogique permettant de comprendre rapidement la réalité et le positionnement réciproque des outils et dispositifs.

UNE MOINDRE PRESENCE A L'ESPRIT

La qualité de service est un sujet insuffisamment présent dans l'esprit des acteurs non spécialistes. L'orientation vers les aspects « **sécurité et environnement** », le **développement durable et la RSE** ou **l'Innovation** (notamment dans les services) est explicite et fait passer la qualité pour un « parent pauvre » ou un sujet « obsolète ».

DEPERDITION D'EFFORT DANS LA MISE EN PLACE DES DISPOSITIFS

MANQUE D'INFORMATIONS ET DE COORDINATION

Les porteurs des dispositifs se révèlent peu informés des autres actions déjà mises en œuvre. Ce manque d'information et de coordination présente des inconvénients en matière de recul méthodologique, d'investissements humains et financiers et en termes de capacité de promotion. Les porteurs évoquent un besoin d'informations sur les réalisations analogues à leurs projets. Cet intérêt est sans doute plus vivace dans les services, dans la mesure où les interlocuteurs et les structures spécialisées sont souvent isolés.

DES DIFFICULTES A ASSURER LA PROMOTION DE LEURS DISPOSITIFS

Absence de ressources humaines ou financières, mais aussi manque de compétence dans le domaine de la communication sont évoqués comme la première faiblesse des actions mises en œuvre.

UNE POSITION DES DONNEURS D'ORDRE PERÇUE COMME AMBIGÛE

L'EVOLUTION DES STRUCTURES D'ACHAT DANS LES GRANDS COMPTES

Depuis 10 ans, le rôle des services achats dans les appels d'offres de services s'est fortement développé. Or, ceci peut empêcher l'accès des prestataires au véritable commanditaire, alors que la définition du besoin est un facteur essentiel de qualité.

Les prestataires interrogés évoquent également une moindre valorisation des efforts réalisés concernant la qualité. Ils constatent un renforcement de la pression sur les prix. Par ailleurs, certains secteurs souffrent de pratiques spécifiques :

- Enchères inversées dans le domaine de la publicité ou de l'ingénierie
- Concentration des appels d'offres dans le domaine informatique, obligeant les PME à contracter en sous-traitance et à réduire leurs marges.

Enfin, le développement des appels d'offres, la baisse de la fidélité des donneurs d'ordre et la réduction des délais de contractualisation limitent la capacité des prestataires à rentabiliser leurs investissements, en particulier dans les services opérationnels.

UNE MOINDRE VALORISATION DES DISPOSITIFS QUALITE

Certifications et qualifications ne sont « plus des arguments de différenciation mais des conditions d'accès au marché ». Pour les donneurs d'ordre comme pour les prestataires, les différents dispositifs sont souvent méconnus. Les entreprises de services BtoB sont alors sensibles à tout signe dévalorisant les outils et dispositifs, comme par exemple la suppression des questions relatives aux qualifications ou certifications dans les formulaires associés aux marchés publics.

UNE COLLABORATION ACHETEURS/PRESTATAIRES A DEVELOPPER

Particulièrement importantes dans les services, la qualité de la définition du besoin en amont de toute prestation et la collaboration permanente tout au long de sa réalisation sont des facteurs cruciaux pour la réalisation d'une prestation de qualité. La co-responsabilité du cadrage de la prestation nécessite un engagement du donneur d'ordre, qui semble parfois insuffisant.

DES ENJEUX STRATEGIQUES ASSOCIES A LA QUALITE

LA STRATEGIE, PREALABLE A LA REFLEXION SUR LA QUALITE

Les entreprises qui tirent profit de la mise en place de leur démarche qualité évoquent une forte relation entre **stratégie et qualité**. La stratégie définit le cadre de la croissance. La démarche qualité met en œuvre les conditions d'une **croissance maîtrisée**. La qualité assure le **lien entre la stratégie et la mise en œuvre opérationnelle**.

DES ATTENTES ET GAINS QUI EVOLUENT AU COURS DU TEMPS

- Les attentes et enjeux, lors de la mise en route d'une démarche qualité, sont tournés vers l'extérieur (développer la satisfaction client, faire face aux exigences des donneurs d'ordre, et être en capacité de s'intégrer dans leurs processus) et vers la gestion des changements internes.
- Les bénéfices exprimés de la démarche qualité, à mi parcours concernent des critères internes de productivité et de rentabilité, l'évolution des méthodes de travail (plan d'action, groupes de travail, indicateurs, système d'information), et une collaboration accrue.
- Les attentes et enjeux, en phase de maturité sont globales
 - **développer l'agilité et la réactivité de l'organisation**
 - **mieux maîtriser le produit fini et le temps**
 - **pérenniser la relation client** plus encore que de le satisfaire.
 - **mieux collaborer et communiquer en interne et en externe**
 - assurer la **traçabilité et la sécurité** de l'information.

QUALITE ET INNOVATION, DEUX NOTIONS COMPLEMENTAIRES

Selon les entreprises innovantes (ingénierie, informatique), qualité et innovation sont complémentaires et permettent de gérer l'instabilité du marché et la multiplication des acteurs, la complexité des prestations et l'indispensable rapidité de mise en œuvre.

Toutefois, les entreprises ayant un enjeu de créativité (publicité...) conservent une extrême vigilance et insistent sur l'importance de ne pas contraindre l'émergence de l'idée ou la personnalisation du service.

UN LIEN PLUS FLOU ENTRE VENTES ET QUALITE

Pour toutes les entreprises de services BtoB interrogées, **la qualité ne fait pas vendre directement**. Toutefois, en lien avec le **marketing des services**, elle permet de mieux se connaître et d'exprimer plus concrètement ses atouts. Tous s'accordent néanmoins sur le fait que la qualité limite les risques de perte de clients. La qualité est donc un moyen d'encourager le renouvellement des contrats et de fidéliser ses clients, mais aussi de se prémunir contre d'éventuels problèmes juridiques.

FACTEURS DE REUSSITE DE LA QUALITE DANS LES SERVICES

L'efficacité de démarches qualité dans les PME de services repose sur des facteurs clefs de succès définis dans les méthodes qualité et qui s'illustrent par des pratiques bien pensées au sein des entreprises.

- Une impulsion pérenne de la direction
- Un pilotage et des indicateurs intégrant les objectifs et le suivi qualité
- La définition des axes de travail par les collaborateurs de terrain et animation permanente de l'entreprise sur les thématiques de la qualité.
- Des outils simples, centrés sur le partage de l'information et des pratiques.
- Un suivi interne des projets fondé sur la traçabilité de l'information
- L'évaluation de la satisfaction client au cœur des préoccupations

QUALITE, MANAGEMENT ET RESSOURCES HUMAINES : UNE DYNAMIQUE VERTUEUSE

La démarche qualité s'exprime notamment dans :

- **Le recrutement et l'intégration des nouveaux collaborateurs** : réflexion sur les missions attendues et les fiches de postes, aspects qualité abordés dès l'accueil des nouveaux collaborateurs, utilisation du regard neuf des nouveaux arrivants sur les processus
- **Le développement des compétences et la formation** : compagnonnage, investissements dans les savoir-être et savoir-faire complémentaires aux compétences techniques
- **Le suivi et la valorisation des compétences individuelles** : objectifs qualité dans les objectifs individuels, entretiens annuels orientés qualité

Dans ce contexte de services, les démarches de gestion prévisionnelle des compétences sont donc perçues comme une partie intégrante de la démarche qualité.

RECOMMANDATIONS

R.1. – PROMOUVOIR UNE VISION MODERNE DE LA QUALITE

R1.1 – DEFINIR UN DISCOURS PORTEUR POUR PROMOUVOIR LE DEVELOPPEMENT DE LA PERFORMANCE PAR LA QUALITE

Il s'agit de rompre avec la « vision industrielle de la qualité », telle que la perçoivent certains dirigeants et de proposer une **vision moderne centrée sur les services**.

Un argumentaire détaillé, associant vocabulaire, messages et clefs et preuves tangibles devra être élaboré. Il s'appuiera sur l'exemplarité des démarches menées :

- **Différenciation** : se connaître et revisiter ses pratiques pour répondre aux demandes des clients et développer leur satisfaction. Savoir développer de nouvelles approches et valoriser ses points forts.
- **Agilité** : se poser les bonnes questions pour s'adapter aux évolutions de son marché, aux demandes d'un client spécifique ou aux situations rencontrées.
- **Intégration et collaboration** : stimuler le travail d'équipe, la collaboration avec les co-traitants et s'intégrer dans l'écosystème de son donneur d'ordre.
- **Maîtrise** : adopter le juste niveau de contrôle des usages et des livrables, tout en optimisant la planification et la rentabilité de la production des services.
- **Valorisation** : développer l'actif de l'entreprise et sa valorisation

- **Transparence** : faciliter les relations avec les donneurs d'ordre et les prestataires en développant la lisibilité des actions et en favorisant des échanges directs.

Le plan de communication associé devra permettre de porter ce discours sur une durée d'a minima 5 ans. Il devra permettre dans un premier temps de sensibiliser les différentes structures et collaborateurs impliqués puis les entreprises et les donneurs d'ordre.

R1.2 – SENSIBILISER LES ACHETEURS AUX BONNES PRATIQUES PROFESSIONNELLES DU TERTIAIRE SUPERIEUR

Des actions de sensibilisation auprès des donneurs d'ordre sont indispensables :

- Concernant la qualité des services opérationnels, elles auront tout intérêt à s'effectuer via les instances représentatives des différentes professions,
- Concernant les services à valeur ajoutée, elles devront être portées plus globalement.

Il sera nécessaire de différencier l'approche selon les typologies de donneurs d'ordre :

- **Concernant les grands comptes**, il s'agit d'encourager la participation des donneurs d'ordre aux processus qualité des prestataires et aux projets de mise en place de dispositifs. Une réflexion commune avec les instances représentatives des donneurs d'ordre, comme par exemple le CDAF¹ ou certaines structures comme le Pacte PME ou l'INOPS, pourra permettre d'encourager l'usage d'indicateurs qualité dans les services achats. Enfin, les bénéficiaires réels des prestations doivent être responsabilisés comme co-producteurs du service impliqués dans la réussite des prestations.
- **Concernant les PME**, une communication pédagogique permettra de promouvoir les bonnes pratiques d'achat de prestations intellectuelles.
- **Concernant les achats publics**, un projet collectif visant à développer les bonnes pratiques d'achats publics au service de la qualité permettra d'améliorer les relations donneurs d'ordre / prestataires et de jouer sur l'exemplarité des acteurs publics (ministères, collectivités...). Par exemple, il serait intéressant de former les commanditaires aux bonnes pratiques d'élaboration des cahiers des charges de services (ou de les accompagner en ce sens) et de favoriser le recours aux soutenances dans le cadre des appels d'offres publics...

R1.3 – ELABORER UN PROGRAMME DE PROMOTION DES OUTILS, DISPOSITIFS ET BONNES PRATIQUES.

Il pourrait être utile de disposer d'une plateforme **web dédiée à la qualité de service, qui constituera une référence à destination des entreprises de services B to B** pour :

- Informer de manière concrète les dirigeants sur les enjeux, outils et les moyens à disposition
- Partager les bonnes pratiques pour faciliter la mise en œuvre des projets qualité
- Valoriser les témoignages (donner envie - conseils pratiques pour élaborer sa démarche)
- Apporter une grille de lecture objective sur les différentes normes, certifications, qualifications et labels
- Développer la notoriété des différents dispositifs à l'échelle nationale et régionale

¹ CDAF : Compagnie des dirigeants acheteurs de France

Dans la perspective de la **promotion d'une vision moderne de la qualité**, un outil de promotion de ce type faciliterait également la diffusion des messages clefs associés à la qualité. Un plan de communication dans la durée reste indispensable pour jouer ce double rôle d'espace de communication et d'outil de réflexion : promotion web, tour de France avec l'appui des acteurs locaux, actions sectorielles, relations presse

R.2. – ENCOURAGER LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF COORDONNE DE PRISE EN MAIN DES BONNES PRATIQUES QUALITE

R2.1 – DEVELOPPER UN PROGRAMME PROGRESSIF A DESTINATION DES DIRIGEANTS DE TPE ET PME.

Comme nous l'avons évoqué, de nombreux dispositifs existent : ils s'appuient sur des méthodes différentes et portent des marques spécifiques. Ceci rend la communication difficile. Par ailleurs, il existe encore un manque relatif d'outils et de méthodes utilisables de manière autonome par des TPE ou petites PME.

Il serait donc utile de disposer d'un dispositif intégré destiné aux dirigeants de PME de services B to B. Le dispositif peut par exemple associer une solution d'autodiagnostic, des ateliers formations à destination des dirigeants et le cas échéant des actions collectives portées en région par des structures labellisées.

R2.2 – FEDERER LA COMMUNAUTE DES ACTEURS IMPLIQUES DANS LE DEVELOPPEMENT DE LA PERFORMANCE DES SERVICES.

Comme évoqué précédemment, le manque d'informations et de coordination entre les porteurs de projet est un frein à la dynamisation des réflexions sur la qualité, et plus globalement sur les services.

Plutôt que de coordonner les activités liées à la qualité, il serait donc utile de fédérer les acteurs plus particulièrement intéressés par les services dans une réflexion globale sur la performance. Une dynamique inter-structures, trans-régions et sur des secteurs comparables pourra être créée par la mise en place de colloques, groupes de travail et échanges d'expérience. Elle aura tout intérêt à traiter dans le même temps les enjeux liés à **l'innovation**, à la **qualité** et au **marketing des services**.

R.3. – MENER UNE REFLEXION SUR LE POSITIONNEMENT FRANÇAIS ET INTERNATIONAL DES DIFFERENTES NORMES ET CERTIFICATIONS

R3.1 – ENCOURAGER LA CLARIFICATION DES « ECOSYSTEMES » D'OUTILS ET DE DISPOSITIFS.

Face à la multiplication des normes, certifications, qualifications et labels, l'une des priorités est de **clarifier le positionnement réciproque de celles-ci sur chaque secteur. Tendre vers un outil ou dispositif dominant par secteur** pour en assurer conjointement la promotion et le faire vivre de manière concertée serait sans doute l'une des meilleures façons de favoriser le développement des démarches qualité auprès des entreprises de services BtoB. Il pourra notamment être utile de :

- **Définir un moyen de différenciation et de contrôle des labels**, par exemple en dissociant les labels qualité et les labels d'appartenance
- Analyser les **conséquences de l'évolution du système de contrôle des certifications (mise en place du COFRAC)** et les moyens nécessaires pour éviter toute dérive dans le contenu et la multiplication des certifications.
- Soumettre chaque projet de normes, de qualification ou de labels à la définition de son positionnement et de son apport dans l'écosystème existant, en amont de **toute action sur le projet lui-même**.

R3.2 – MENER UNE ANALYSE GLOBALE DES STRATEGIES INTERNATIONALES DE NORMALISATION.

Dans un souci de compétitivité des entreprises françaises à l'étranger, les stratégies de normalisation sectorielles prennent en compte des enjeux internationaux croissants. On constate l'apparition de nouvelles stratégies de normalisation dans les pays émergents et le caractère répété du questionnement sur la stratégie internationale dans les travaux sectoriels.

Il paraît donc utile de mener une **étude comparative approfondie des enjeux et pratiques de normalisation à l'échelle internationale** (notamment dans les pays émergents) afin de permettre une prise de recul des différents acteurs sectoriels dans ce domaine.