

# **INTRODUCTION**

La recherche d'amélioration de la qualité de service par la motivation du personnel, thème de cet ouvrage, s'est révélée naturellement par de multiples biais. Tout d'abord par notre propre constat d'insatisfaction vis-à-vis des services de certaines organisations ; quoi de plus désagréable que d'avoir à écrire une lettre de réclamation à une entreprise et de n'obtenir aucune réponse ou d'être mal reçu ou mal renseigné par le personnel d'accueil ? Puis, grâce à des conversations informelles avec telle ou telle personne se plaignant du manque de sourire de la serveuse dans ce restaurant, de l'absence de courtoisie de cette hôtesse, etc. Cet ouvrage a aussi été inspiré par les plaintes de clients concernant le personnel lors de notre expérience professionnelle dans le tourisme, et enfin par nos innombrables lectures sur le sujet.

La toute première question fût donc : comment améliorer la qualité de service et ainsi faire en sorte que les consommateurs soient satisfaits ?

Après avoir assisté à un cours du professeur Weill, spécialiste en qualité, nous lui posons la question : « Peut-on considérer qu'une petite entreprise offre la Qualité ? ». Sa réponse a ouvert notre champ d'investigation, dans la mesure où nous envisagions, comme le commun des mortels, la qualité par sa notion de « zéro défaut ».

Afin de mieux définir notre questionnement, nous avons exploré la littérature sur la qualité en général. Cette première étape était indispensable pour comprendre l'évolution et les rouages de ce concept. Nous avons ainsi découvert que l'organisation de la qualité dans les entreprises est relativement récente ; le premier département qualité fut créé en 1920. Les scientifiques commencent à s'y intéresser dans les années trente et

se focalisent sur sa dimension Produit. La littérature foisonnante de ce concept, nous a permis de l'appréhender sous ses différentes facettes : « valeur », « conforme aux spécifications ou à l'utilisation voulue », « ce qui est requis », « zéro défaut », « qui dépasse les exigences des consommateurs », « un idéal à atteindre », « excellence » ...

Les études sur la qualité de service s'amorcent seulement dans les années quatre-vingt et sont davantage axées sur la différence entre produit et service. Examinant les divers outils et méthodes proposés aux organisations pour l'obtention du niveau de qualité souhaité ou requis, nous avons constaté que leurs défaillances portaient essentiellement sur le service et plus particulièrement sur sa partie intangible, c'est-à-dire celle qui a trait à l'humain. Or, la plupart des écrits étudiés faisaient référence au rôle essentiel de l'humain ; l'importance du leader, la nécessité d'implication des employés. Ils s'écartaient de l'étude marketing pour se rapprocher de celui des ressources humaines et c'est d'ailleurs ce que préconisaient Lovelock et Wirtz (2004), pontes du marketing des services. Certains scientifiques évoquaient même le terme de motivation du personnel. Pour notre part et à l'instar de nombreux auteurs, **le concept de qualité de service était devenu une valeur en constante évolution, à améliorer sans cesse, sa valeur devant être déterminée par la perception que le consommateur s'en fait.**

De 2005 à 2008, nous avons effectué une recherche doctorale afin d'identifier les facteurs clefs propices à améliorer la qualité de service. Ce faisant, nous avons étudié le concept de qualité, celui de compétences organisationnelles ou capacités organisationnelles, ainsi que celui de motivation. Nous nous sommes rapidement aperçus que ces trois concepts étaient fortement reliés entre eux, montrant que la recherche d'amélioration de l'un engendrait l'amélioration des deux autres.

D'un point de vue marketing, il nous fallait appréhender les attentes du consommateur en matière de qualité de service. Parallèlement, nous décidions d'exploiter pour ce sujet, le secteur de l'hôtellerie qui nous était propice du fait de notre expérience de quinze années dans ces métiers. Nous entamons alors notre première étude empirique exploratoire. Cette étude qualitative, sur un échantillon de vingt-et-un clients fréquentant le

type d'hôtels concernés par notre étude, à savoir les trois étoiles, a pu être réalisée grâce à des entretiens en profondeur. Son analyse révélait les trois aspects du produit hôtelier<sup>1</sup> : le produit tangible, le service tangible ainsi que le service intangible. De plus, elle mettait en exergue l'importance qu'attachait le client à ce troisième aspect : le service intangible. Les différentes valeurs découvertes auprès du client, dans cette partie du service, grâce à des questionnaires, avaient trait à l'humain ; accueil, sourire, courtoisie, sympathie, conseil, résolution de problème, compétence.

Sur le conseil du professeur Negro (université d'Auvergne), nous nous sommes attachés à cette valeur de service. Pour ce faire, nous avons entamé un autre pan de la littérature. C'est la motivation du personnel qui nous avait interpellés dans le domaine de littérature précédent. Cet intérêt était guidé par le fait que la plupart des auteurs en sciences de gestion n'évoquait pas ce terme de motivation. En revanche, les termes d'implication voire de satisfaction du personnel apparaissaient de façon itérative. Nous devons alors comprendre les fondements de ce concept de motivation et le distinguer des notions d'implication et de satisfaction (voir Partie 2, chapitre 4 – La confusion des concepts). Guidé essentiellement par les études de chercheurs en psychologie, la conception de la partie de cet ouvrage sur les différentes théories de la motivation, due au foisonnement d'idées, de recherches, voire de contradictions, était tout autant enrichissante que démoralisante. Nous en proposons, ici, une version simplifiée. Nous découvrirons dans cet ouvrage que la satisfaction et l'implication dépendent de la motivation intrinsèque. Malgré le fait que cette motivation soit généralement cachée par l'individu, consciemment ou non, de nombreux facteurs motivationnels intrinsèques et extrinsèques apparaissaient de façon récurrente. De plus, certains dénominateurs communs entre motivation et qualité de service seront appréhendés.

---

1 – Définition de la notion de produit hôtelier. Il s'agit d'un ensemble de prestations comprenant : la structure immobilière, la compétence et le savoir-être du personnel. Au sein de cette notion de produit hôtelier, le service et plus exactement la relation de service est primordiale. Dans cette relation de service, l'accueil occupe une place fondamentale. De plus, dans son rapport au gouvernement français, Daguin (2006) insiste sur le fait qu'il est nécessaire de soigner l'accueil en France.

Le questionnement devenait « Dans quelle mesure l'obtention d'un certain niveau de qualité de service intangible passe-t-elle par la motivation du personnel ? ».

Examinant à nouveau les multiples facteurs motivationnels que nous allons découvrir et les comparant à ceux de la qualité de service, il nous a été possible de dresser des grilles d'analyse propres à chaque concept et d'opérer des rapprochements (voir Tableau 5 : Indicateurs théoriques aux 2 concepts).

De nombreux chercheurs ont étudié les processus de motivation et évoquent notamment le besoin de compétence de l'individu. Nous avons alors considéré **la motivation comme un moteur à l'action mû par trois besoins fondamentaux : le besoin d'appartenance sociale, celui d'autodétermination et enfin le besoin de compétence.**

**L'indispensable triade qui compose aujourd'hui la compétence individuelle : savoir, savoir-faire et savoir-être** (Durand, 2006), **ne saurait fonctionner de façon pérenne dans « une organisation non motivée ».** C'est pourquoi, outre les théories sur la motivation et leurs multiples apports que nous proposons dans la deuxième partie de ce livre, nous avons choisi d'exposer une autre solution à la motivation, celle de la théorie du renversement (voir partie 3). Cette théorie, développée par le Dr Michael Apter depuis une vingtaine d'années, offre des solutions pratiques à la motivation du personnel et pourrait s'avérer être une aide considérable pour les managers.

La première partie de cet ouvrage évoque la qualité au sens large du terme, et plus particulièrement au niveau industriel. Cette dernière est étudiée depuis le début du siècle dernier. En revanche, celle concernant les services ne s'est développée qu'à partir des années quatre-vingt. Nous tenterons alors d'en appréhender le développement et les moyens de l'obtenir. Etant éminemment liée au personnel en contact, nous examinerons les facteurs clefs permettant d'améliorer la perception de cette qualité.

La deuxième partie de cet ouvrage permet d'approfondir le concept de motivation. Ce nouveau terme propose des définitions diverses et variées

selon les auteurs, parfois même contradictoire. La plupart des recherches sur ce sujet ont été opérées par des psychologues ou des psychiatres mais suggère un intérêt certain pour l'entreprise.

Nous exposerons alors un socle commun de notions permettant d'améliorer à la fois la qualité de service et la motivation, ce qui constitue un premier apport théorique indéniable. En effet, le fait de réaliser que six facteurs, en l'occurrence : l'autonomie ; la fixation d'objectifs ; la compétence et la formation ; le rôle du leader ; l'environnement et l'orientation client peuvent à la fois permettre d'améliorer la qualité de service, la motivation individuelle et la capacité organisationnelle (que nous ne développerons pas ici), paraît intéressant pour des recherches futures qui pourraient se focaliser sur un enrichissement chiffré de ces résultats ou sur un rapport avec la performance. Comprenons que cet apport n'est pas seulement théorique, il peut devenir éminemment pratique pour les dirigeants. En effet, la simple implémentation de ces facteurs au sein de l'entreprise a déjà prouvé son efficacité tant au niveau de la motivation du personnel que de la qualité de service. En d'autres termes, lorsque que l'implémentation de ces facteurs se constate sur le terrain, un certain niveau de qualité de service se concrétise dans l'entreprise. Une constatation d'absence de certains facteurs afflige à cette qualité un caractère d'inconstance. De plus, l'absence de la plupart des facteurs rend cette qualité médiocre.

Notre étude empirique a également confirmé l'apport théorique d'autres chercheurs, dans le sens où elle préconise le rapprochement des domaines de la gestion et en particulier ceux du marketing et des ressources humaines.