



Manager un projet de service

Un apprentissage de la qualité et de l'éthique ?

Le management de projet, grâce à la structuration qu'il apporte, contribue-t-il à une amélioration de la qualité et de l'éthique de nos pratiques professionnelles dans les services ? Comment peut-on s'appuyer sur le partenariat pour renforcer une approche de qualité et d'éthique ?

Les points de vue de deux partenaires, Académie du Service et Buy O Group.

L'éthique, « Quoi faire pour bien faire »

Allez sur Wikipédia pour mieux comprendre ce que signifie le terme « éthique », et parmi d'autres définitions vous trouverez celle-ci : « quoi faire pour bien faire ».

Cette définition nous convient bien.

Premièrement, elle éclaire le fait que l'éthique porte sur des pratiques [professionnelles], et se distingue bien de ce qui peut relever de la morale.

Deuxièmement, le « quoi faire pour bien faire » peut être une bonne ligne de conduite pour le management d'un projet de service :

- le « quoi » fait le lien avec des méthodologies de projet bien maîtrisées aujourd'hui (définition des objectifs, moyens, choix et coordination des acteurs, calendrier, budget...) et qui ont amené une amélioration de la qualité dans la conduite de projet.

- le « bien » peut faire référence à la fois à la réalisation d'un travail de qualité, mais également au respect et à la mise en pratique d'une ou plusieurs valeurs, portées par le groupe des individus acteurs du projet.

Projet de service, éthique et qualité

La production d'un service (« servuction », selon la définition de Langedard et Eiglier - 1987) se caractérise par les interactions entre le client, un support physique (par exemple, une chambre d'hôtel, un guichet, un

téléphone), et un personnel au contact. De ce fait, l'une des spécificités du service est que le client sera constamment partie prenante de la qualité de service.

Autre spécificité, le service est immatériel : on n'achète pas une chambre d'hôtel mais une nuitée, et si on peut garantir un standard sur le support physique (=la chambre et son équipement), pour autant toutes les nuits seront différentes les unes des autres.

Par ailleurs, la qualité de service résulte de l'écart minimum entre la promesse faite par un prestataire de service et le service effectivement rendu.

En d'autres termes, plus la promesse faite au client sera précise et circonstanciée, plus les chances d'avoir de bons résultats de qualité de service (mesurée en particulier par la satisfaction client) seront grandes. Mais comment cette promesse client peut-elle se traduire en termes éthiques ?

Par exemple, si une association ou société d'aide à domicile affiche comme promesse client : « *nous facilitons le maintien à domicile avec respect, douceur et professionnalisme* », quel cadre éthique précis sera donné aux intervenants pour qu'ils puissent, tout en préservant leur propre bien-être et plaisir au travail, veiller au respect des pratiques religieuses ou culturelles de leurs clients, savoir les gestes réconfortants qu'ils peuvent faire, et poser les limites de leur intervention technique (par exemple, ne pas donner de médicaments si on n'y est pas habilité) ? La qualité de service, et les pratiques éthiques, dans cet exemple, tiendront donc bien plus au respect d'un cadre défini à l'avance et compris par les clients, qu'à la bonté et au dévouement sans limites de l'intervenant.

Dans les projets de service, qualité et éthique sont donc particulièrement liés, et impliquent totalement le client.

Le partenariat, moteur et radar pour la qualité et l'éthique des projets

La production d'un service résulte par ailleurs de l'association de plusieurs acteurs, fournisseurs, partenaires qui ensemble délivrent le service au client.

Une « nuitée » réussie dépendra de la qualité de l'hôtel mais aussi de son niveau de propreté souvent sous-traité, de ses accès Wi-Fi fournis par un opérateur de télécommunications, de la qualité de sa restauration, ...

Toute entreprise privée ou publique construit aujourd'hui son offre, ses services au travers d'un écosystème d'acteurs internes et externes qui doivent s'aligner pour satisfaire le client en respectant les engagements pris.

Le management de projet regroupant différents partenaires nécessite plus fortement qu'un projet interne un certain nombre de pré-requis qui contribueront au succès du projet et à la création de valeur pour l'ensemble des acteurs :

- la motivation des acteurs pour le projet
- leur alignement et réciprocité d'intérêt
- le partage de valeurs communes et leur communication (l'éthique du projet)
- la mise en place d'une gouvernance de projet entre les acteurs (garant de la qualité opérationnelle du projet)
- la mutualisation de ressources et moyens (source d'efficacité)

- la création de valeur pour chaque acteur
C'est ce qu'on expérimenté les partenaires du projet Mosaïques (*favoriser l'employabilité grâce au développement des compétences de service*), qui se sont appuyés sur les méthodologies du programme européen Equal pour gérer leur projet.

La gestion de projet en partenariat nécessite de (re)mettre en question en permanence le cap du projet. Ce sont alors les partenaires qui peuvent servir de radar et donner l'alerte, si les pratiques de l'un ou de l'autre se sont peu à peu éloignées des choix éthiques communs.

Comment structurer un projet de service en mode partenarial, garant de qualité et d'éthique ?

Pour les projets de service, dans lesquels la dimension humaine est particulièrement forte, il est important de trouver des outils de

pilotage qui soient particulièrement objectifs. En complément des outils de management de projet classique, un référentiel de service peut être élaboré. Valable pour l'ensemble de l'entreprise et de ses partenaires impliqués ou décliné par entité, celui-ci permet, en repartant du parcours vécu par le client, de clarifier promesse et offre de service. Ce référentiel se construit en formalisant à chaque étape les gestes et attitudes du personnel au contact, les actions internes et externes systématiques ou ponctuelles qui permettent d'atteindre le niveau de qualité de service promis, et les engagements qui peuvent être pris par les prestataires de services. A partir de là, contrats, management, outils de mesure et développement des compétences peuvent être revisités, afin de vérifier que chaque acteur détient bien les clés d'une qualité de service constante. Réfléchis en termes éthiques, les engagements pris par l'entreprise seront alors un confort et une fierté pour chacun.

Aligner l'ensemble de l'écosystème impliqué dans le service (ses équipes internes, ses fournisseurs et partenaires) sur le référentiel de service défini, sur les valeurs associées, sur les actions et le rôle de chaque acteur dans la qualité de service fourni, permet de contribuer à une excellente satisfaction client. N'est ce pas se donner aussi les meilleures chances de mener un projet de service garant de qualité et d'éthique ?

Co-auteurs :

Académie du Service,

www.academieduservice.com, conception et accompagnement des projets de service

Claire Bonniol, claire.bonniol@accorservices.com, Directrice,

Buy.O Group, www.buyo-group.com, société de conseil internationale spécialisée dans la création de valeur par l'externe

Catherine Livernet, clivernet@cymbi-o.com, Gérante de Cymbi.O, Buy.O Group

Voir aussi :

Du management au marketing des services, Benoît Meyronin et Charles Ditandy, Editions Dunod 2007

Projet Mosaïques : www.equal-mosaïques.com