

La performance un concept Kaléidoscopique

Quel que soit le secteur d'activité, le concept de la performance se présente comme une notion très problématique. Bien que le terme soit largement utilisé et mobilisé, sa définition ne parvient pas à faire l'unanimité parmi les praticiens comme parmi les chercheurs. L'explication se trouve notamment dans son caractère polysémique (Louart, 1996 ; Gauzente, 2000). Le vocabulaire des chercheurs autour du terme « performance » n'est pas stabilisé et fait de celui-ci un concept mal défini. C'est un « mot-valise » qui représente un construit basé sur des divergences selon les auteurs et qui a reçu plusieurs acceptations (Saulquin, 2000).

Gauzente (2000) nous renvoie aux origines étymologiques du concept en soulignant que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient *l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès*. De leur côté, Le Boulaire et Retour (2008, p. 4) rapportent les propos de Bourguignon (1996) qui, à partir de l'analyse étymologique et sémantique du concept, il relève trois sens s'articulant autour du mot performance :

- « a) *La performance est un succès. La performance n'existe pas en soi; elle est fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises et les acteurs.*
- b) *La performance est résultat de l'action, évaluation ex post des résultats obtenus.*
- c) *la performance est action, se lisant comme le processus qui mène au succès ».*

Ces trois éléments annoncent que la performance est une question de *représentations* qui peuvent différer d'une entreprise à une autre, et/ou d'un acteur à un autre. De plus, l'appréhension de la performance passe par la détermination de l'instant où elle sera évaluée.

Deux options se présentent : soit une appréciation au cours de l'action (du processus), ou bien, appréciation de l'action *a posteriori*.

Les procédures d'évaluation de la performance témoignent du -et reflètent le- caractère polysémique de ce concept. Morin et al. (1994) [*in* Gauzente, 2000] recensent quatre grandes approches de l'évaluation de la performance:

- Economique : Elle repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre. Ces derniers traduisent les attentes des propriétaires dirigeants. Ils sont donc souvent énoncés en termes économiques et financiers.
- Sociale : Elle est basée sur les préceptes de l'école des relations humaines. Elle met l'accent sur les dimensions humaines et la cohésion au sein de l'organisation. Elle invoque l'idée selon laquelle les objectifs sociaux permettent d'atteindre les objectifs économiques et financiers.
- Systémique : Elle est développée par opposition aux approches précédentes qu'elle considère comme trop partielles. Elle met en avant l'efficacité organisationnelle selon le degré auquel elle remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres.
- Politique : Elle repose sur une critique des précédentes approches. Cette approche se veut plus relative en soulignant l'idée que chaque individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation.

Gauzente (2000) souligne qu'en réalité, deux voies majeures sont distinguées pour concevoir la performance : l'approche par les buts (par les objectifs) et l'approche par les ressources (les moyens). Cependant, il ajoute qu'un troisième modèle, dit de la satisfaction des parties prenantes, est évoqué mais considéré comme marginal.

Avant de continuer cette présentation, il est intéressant de souligner la proximité entre ce que Gauzente (2000) annonce sur la réalité des approches autour de la performance (par les objectifs et par les ressources (les moyens)) et les définitions des relations de service avancées par Zarifian (2002) (cf. début de la section 1): approche des services par les effets et par les ressources. Autrement dit, les conceptions de Zarifian de la relation de service sont étroitement articulées avec les définitions de la performance que les entreprises choisissent.

Pour revenir aux quatre approches ci-dessus, il est à noter que les auteurs rapportent qu'elles ne sont pas toutes représentées ou mobilisées systématiquement dans le vocabulaire des

organisations autour de la notion de performance. Cela dit, et comme le souligne Louart (1996)⁹⁶, les approches constituant des repères pour définir la performance et se présentent comme des niveaux d'analyse. Cela dit, l'appréhension et l'évaluation de la performance est une question de choix du niveau d'analyse, car on peut restreindre la performance à des enjeux économiques et sociaux et les adapter à la stratégie de l'organisation.

A travers ce que nous venons de présenter, nous comprenons bien pourquoi ces auteurs parlent de la performance comme d'un terme polysémique ou comme d'un « mot-valise ». Elle dépend des perceptions des acteurs et des stratégies poursuivies par les organisations. C'est sur cet aspect pluriel que revient Saulquin (2000) pour dépeindre la notion de la performance. Partant de l'idée que celle-ci est souvent définie et mesurée (évaluée) par des critères conformes aux représentations que se font les théoriciens et praticiens, il souligne que la performance implique un jugement de valeurs sur les activités, les résultats, les produits et les effets sur l'environnement. Ceci a conduit l'auteur à conclure que :

- la performance est une affaire de perception ;
- la performance est un concept évolutif, car ses composantes évoluent à travers le temps, et les critères se modifient ;
- la performance a un statut multidimensionnel, c'est à dire, une représentation multi-critères.
- la performance se pilote : certains auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture qui se complète et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples ;

Ce qu'on vient de rapporter permet de cerner le concept de la performance dans toutes ses dimensions, mais aucune définition n'a été présentée par ces auteurs. Les quelques auteurs qui se sont prêtés à cet exercice, soulignent systématiquement les biais susceptibles de caractériser leurs définitions. Autrement dit, les rares définitions que nous avons rencontrées sont strictement liées à un cas de figure particulier. Les différents éléments présentés ci-dessus expliquent parfaitement pourquoi on ne peut pas avancer une définition claire et objective du concept de la performance.

⁹⁶ Ici Louart (1996) parle essentiellement du cas de la performance des ressources humaines, mais sa remarque nous semble valable pour les autres unités et domaines organisationnels.

En outre, les auteurs soulignent que cela est encore plus compliqué dans le champ des relations de service. Dans le secteur industriel, les produits peuvent être définis sans trop de conflits d'interprétations (Gadrey, 2002). En revanche, la question est beaucoup plus délicate en ce qui concerne la définition du produit et de la relation de service. Du fait de la coproduction, de son caractère pluriel et intangible, la performance de la relation de service est difficile à définir. De plus, sa valeur implique l'existence d'un système de représentation commun à des acteurs distincts, souvent constitué au terme de négociations et de conflits entre les protagonistes.

2. La performance dans les relations de service et ses critères de mesure

La performance est très problématique dans le monde des relations de service. Cela n'est pas surprenant puisque nous avons vu que les définitions mêmes de la relation de service sont délicates. Parmi les définitions et les conceptions proposées (David, 2001 ; Zarifian, 2002), on trouve aux côtés des organisations, le client, positionné comme juge de la validité et de l'utilité de la prestation. Incontestablement, la performance de la relation ne peut pas être validée uniquement selon la perception de l'organisation. Elle doit prendre en compte la perception du client (Zeithaml et al., 1990). Ainsi, on est en présence, d'un côté, des objectifs de performance fixés par l'organisation, et de l'autre, de la perception qu'a le client de la performance du service. De plus, bien qu'il soit censé s'aligner sur les objectifs de la performance définis par l'organisation, le salarié a sa propre échelle de perception de la performance de la relation de service (Blancero et Johnson, 2001). La perception de la performance peut être donc, parfois, « triple ». D'ailleurs, cela peut être supposé et compris à travers la présentation de David (2001) (cf. section 2 (En quoi consiste l'activité de l'agent?)) où il présente l'« effet utile » de la relation comme un concept « tripartite », concernant à la fois le client, l'organisation et le salarié. A partir de là, on peut dire que la performance dans la relation de service est, définitivement et par excellence, une question de perception. En fait, la plupart des travaux que nous avons mobilisés depuis le début de ce chapitre ont évoqué, avec des degrés de réflexion et d'approfondissement divers, la question de la performance dans les services. Malgré la diversité des sensibilités et des courants, tous ces travaux ont pointé que la question de la performance du service est délicate à traiter. Elle est même présentée comme question préoccupante, tant au niveau de sa conception qu'au niveau des critères de son

évaluation. Voyons donc en quoi consiste cette difficulté, et quels sont les critères les plus utilisés dans ces entreprises.

2.1 Du fait de la coproduction, la performance dans les relations de service est délicate

Pour Eiglier (2004), du fait de la coproduction, la question de la performance dans les relations de service est particulièrement délicate à traiter. Pour comprendre davantage les difficultés et les enjeux liés à la définition et l'appréciation de la performance, il est important de rappeler les aspects de l'activité inhérents à ce processus de « coproduction ». Il implique essentiellement :

- a- qu'il existe à la fois des interactions techniques, contractuelles et relationnelles ;
- b- que l'effet et l'utilité de la prestation sont jugés et par le client référent et par l'organisation ;
- c- que c'est un processus et une production à la fois (simultanéité de la production et de son processus de réalisation).

Ces caractéristiques sont interdépendantes, pour analyser leur impact sur la performance, il est nécessaire de les séparer.

Concernant « la présence à la fois d'interactions techniques, contractuelles et relationnelles », cela revient à dire que la performance sera évaluée sur ces différents aspects. Ceci nous rapproche donc de l'idée de Saulquin (2000) selon laquelle la performance est multidimensionnelle. Cependant, on a bien soutenu auparavant que la réussite de la prestation techniques ne dépend pas seulement de la compétence de l'agent, mais également des connaissances et du comportement du client. Celui-ci intercale ses injonctions dans les modes opératoires de la relation de service (Hubault et Bourgeois, 2001 ; David, 2001 ; Jeantet, 2003). Il peut de ce fait être considéré comme un agent officieux qui travaille pour produire la relation de service (Eiglier et Langeard, 1987 ; Beyer, 2001 ; Bouzit, 2001 ; Omrane et Bouillon, 2004). Le travail évalué n'est pas exclusivement celui de l'agent, car une partie (même minimale) est réalisée par le client. La performance de la coproduction relève certes, en grande partie, de la performance de l'agent, mais une partie du travail est à la charge du client, donc une partie la performance de la relation dépend également de la performance de ce dernier.

La dimension relationnelle, rend la performance difficile à appréhender car elle est abstraite, pour ne pas dire insaisissable. L'interaction se déroule entre deux inconnus et les comportements peuvent déborder à n'importe quel moment du processus. Autrement dit, le relationnel de l'agent peut être affecté par celui du client, donc les réactions échangées peuvent être significativement corrélées.

En ce qui concerne la performance considérée sous l'angle de « la perception de l'utilité de la prestation par le client et par l'organisation », il n'est pas sûr que les perceptions des protagonistes convergent souvent. D'ailleurs, en parlant de perception, et comme nous l'avons souligné auparavant, celle de l'agent doit également être considérée à part. Ainsi, dans l'équation finale on a en réalité trois perceptions qui se confrontent. Rien ne garantit, *a priori*, la convergence des perceptions des acteurs. Pour illustrer cette problématique, Blancero et Johnson (2001) présentent une conception de la divergence qui peut résulter des initiatives prises par les agents dans la relation de service. Ils renvoient alors au comportement de l'agent de service et utilisent le concept de « Discretionary Service Behavior » (DSB) pour souligner les initiatives que prend un agent avec *l'intention (sa propre intention) d'assurer une meilleure prestation de service*. Par exemple, un serveur dans un restaurant peut prendre l'initiative d'offrir un café gratuitement à un client. C'est une pratique tolérée par l'organisation et laissée au jugement de l'agent qui décide en fonction de son appréciation personnelle⁹⁷, reposant sur une évaluation cognitive de sa part ou tout simplement une réaction affective vis-à-vis du client. Selon les auteurs, quatre cas de figure peuvent résulter de ces initiatives. Les résultats peuvent être :

- positifs pour l'organisation et pour le client;
- positifs pour l'organisation mais pas pour le client. Par exemple, décider de fermer le magasin à temps en refusant d'attendre le client.
- négatifs pour l'organisation mais positif pour le client. Par exemple, l'agent peut fournir un service accru qui coûte à l'organisation.
- négatifs pour l'organisation et le client. Par exemple, le salarié utilise pour son propre intérêt les ressources de l'organisation et celles du client.

La perception de l'agent, fondée sur ses évaluations cognitives qui se manifestent à travers son comportement vis-à-vis des clients, n'est pas forcément concordante avec celle de

⁹⁷ Les auteurs insistent sur l'idée de ne pas confondre entre DSB et Associated Managerial Implications (le management participatif).

l'organisation et/ou celle du client. Dès lors, la vision de la performance n'est manifestement pas commune à toutes les parties.

Plusieurs auteurs ont identifié cette difficulté. Par exemple, Zeithaml et al. (1990) qui ont élaboré un outil d'évaluation de la qualité du service (SERVQUAL) (sur lequel nous reviendront plus loin) suggèrent que la qualité de la prestation (la performance) doit être définie uniquement en se basant sur les perceptions du client. Mais, et malgré l'attention grandissante que les organisations accordent à cet aspect, la pratique reste encore au stade d'un idéal (Black et al., 2001). De leur côté, Pichault et Zune (2000) et Charles-Pauvers et al. (2007), rapportent que dans les centres d'appels, les salariés eux-mêmes ne sont pas satisfaits des critères d'évaluation de leur performance tels qu'ils sont établis par l'organisation et réclament de nouveaux indicateurs qu'ils jugent plus adéquats à leur activité. La différence des perceptions des acteurs autour de la performance du service a également retenue l'attention de Gadrey (2002) qui a consacré plusieurs pages à cette problématique. Selon lui, elle fait intervenir différents « mondes » de représentation du produit et des performances. Il s'inspire ici clairement de l'analyse dite des « économies de la grandeur » de Boltanski et Thévenot. Pour Gadrey (2002), l'exercice consistant à trouver des conventions entre les perceptions des acteurs impliqués dans le service reste difficile, car il existe une multitude de représentations possibles et une diversité des systèmes de valeur. Dans la production d'un service, chacun participe avec ses propres systèmes de valorisation. L'auteur illustre cette problématique, entre autres, par la description du système de performance dans le secteur hospitalier. Dans le cas d'un hôpital, la direction s'estime souvent performante lorsque l'établissement soigne un grand nombre de patients, alors que pour le client et/ou le personnel, la performance serait plutôt du côté du contenu du service et la qualité des diagnostics, etc. Cela va donc dans le sens de Saulquin (2000) et Le Boulaire et Retour (2008) selon qui, la performance est fonction des représentations et varie selon les acteurs.

Cette dialectique nous interpelle et nous souhaitons nous arrêter un instant avant d'aborder les autres éléments. Il s'agit de revenir et réfléchir à nouveau sur les propos de Zarifian (2002) qui définit les relations de service à partir de ses deux approches.

Dans la première (approche de la valeur de service à partir des effets), il parle des *effets jugés valables et positifs par le client et/ ou par la collectivité*. Dans la seconde (approche de la valeur de service à partir des ressources), il souligne *l'efficience des ressources mobilisées*,

jugée par la direction de cette organisation, comme par ses salariés, voir par le destinataire lorsqu'il agit lui-même comme ressource. Comme nous pouvons le constater, dans l'une comme dans l'autre, l'auteur présente les perceptions de l'organisation, du salarié et du client comme reposant sur une échelle de valeurs communes, or, comme nous venons de le voir, il est fort possible que les perceptions divergent et que la validité du service ne s'inscrive pas dans une et seule logique. Cette remarque s'applique également, mais dans un degré moindre, à la conception de David (2001) qui introduit la notion d'« effet utile » lors de l'arbitrage qu'effectue l'agent pendant l'interaction. Bien qu'elle a pris le soin de signaler que cet effet se traduit différemment suivant que l'on se place du côté du client, de l'organisation ou de l'agent, l'auteur les a présenté comme étant convergentes. Ainsi, nous pensons que les conceptions présentées par ces auteurs gagneraient à prendre en compte l'idée selon laquelle l'utilité et la performance d'une relation est une question relative aux perceptions des acteurs, dont les systèmes de valeurs peuvent différer sensiblement.

Le troisième et dernier problème engendré par la coproduction dans la mesure de la performance, se manifeste dans le fait qu'elle est à la fois un processus et son résultat (simultanéité de la production et de son processus de réalisation). Le problème dans ce cas se révèle dans la définition de l'élément qui fera l'objet d'une évaluation : doit-on juger le résultat final (la conclusion d'une vente par exemple) ou bien le processus d'interaction qui a conduit à (ou entravé) sa réalisation ? Si on fait un parallèle avec les idées de Bourguignon (1996) (cf. ci-dessus), l'évaluation du résultat de la relation revient à voir la performance comme le résultat de l'action (évaluation *ex post* des résultats). Si on évalue le processus de production de la relation (l'interaction), on se limite à appréhender *la performance de l'action qui mène au succès*. Cette problématique peut en revanche être appréhendée selon la dialectique évoquée ci-dessus par Gauzente (2000) et liée dans la littérature gestionnaire au début sur la performance selon l'approche de la gestion par les objectifs (les résultats) ou l'approche par les moyens (les ressources). Un agent peut conduire une bonne interaction (processus) sans conclure une vente ou délivrer la prestation (sans résultat concret). Inversement, vendre et/ou produire une prestation, dont le processus est conduit avec des méthodes douteuses...

Enfin, l'autre réalité qu'amorce la lecture des paragraphes que nous venons de présenter dans cette partie, c'est l'existence de deux types de critères selon lesquels la performance est évaluée. Un critère de type quantitatif et un critère de type qualitatif. De manière un peu caricaturale, le premier peut être associé au *résultat économique chiffré*, et le second concerne

la *qualité de l'interaction* (le processus) permettant d'atteindre le premier. Voyons donc en quoi consiste l'évaluation de la performance à travers ces critères.

2.2 Les critères d'évaluation de la performance et la difficulté de mesure de la qualité

La littérature fait état de l'existence de deux types de critères pour évaluer la performance dans les services, des critères quantitatifs et des critères qualitatifs. Par exemple, Buscatto (2002) parlant d'une compagnie d'assurance, explique qu'à partir d'une stratégie visant à *faire souscrire des contrats d'assurance à de nouveaux clients et les fidéliser dans le temps, les objectifs opérationnels mis au service de la réalisation de cette mission se déclinent sur deux versants. Un versant quantitatif : répondre à un maximum d'appels reçus dans un temps restreint afin tout à la fois d'éviter la perte de clients impatientes (temps d'attente trop long) et d'atteindre une rentabilité optimale de l'activité. Un versant qualitatif : assurer la qualité du service au client sous divers paramètres – rapidité, convivialité, efficacité, conseil – afin d'attirer des nouveaux clients et de les fidéliser* (ibid., p. 102). La même idée est développée dans l'article de Guery et Mottay (2003), où ils mentionnent deux types de critères de performance dans un centre d'appel d'une entreprise de téléphonie. Les auteurs soulignent tout de même que le critère quantitatif est le plus important dans l'appréciation de la performance globale.

De son côté, Zarifian (2002), reprend les deux critères de performance en les associant à des logiques d'échéances temporelles. Selon lui, le critère quantitatif, visant à vendre le maximum de produits/traiter le maximum de relations, s'apprécie à *court terme*, mais pour maintenir cet objectif quantitatif dans le temps, une *relation positive et durable* avec les clients s'impose, d'où la nécessité du critère qualitatif (de la relation) dont les résultats se concrétisent à long terme.

Notre revue de littérature montre l'existence de ces deux catégories de critères dans toutes les entreprises de service, avec de faibles différences concernant la batterie des critères définis et utilisés à l'intérieur de chacune des deux catégories. Les critères quantitatif ou qualitatif de la relation peuvent toutefois être mesurés ou hiérarchisés selon les entreprises et leurs stratégies, par rapport à la nature de leur activité (secteur marchand ou non- marchand) ou encore entre leur appartenance au secteur privé ou public (Black et al., 2001).

Par ailleurs, dans le secteur marchand, certains auteurs, comme Chen et Yang (2000) distinguent deux sous-catégories d'indicateurs dans le critère quantitatif : indicateurs purement « productivistes » (durée moyenne de communication et de traitement d'une relation, etc.), et des indicateurs liés aux activités de vente (taux de placement brut, de pérennité). Etant donné qu'on parle ici de la relation de service de manière générale, nous conservons uniquement deux types de critères, quantitatif (en incluant les indicateurs liés l'activité de la vente) et qualitatif.

L'existence des deux critères peut sembler légitime, car d'une manière générale, il est logique que le critère quantitatif soit mobilisé pour évaluer les rythmes de production, et la contribution du travail du « front-office » à la rentabilité générale de l'entreprise. Le second critère est lui aussi logique car il vise aussi à la fidélisation du client afin d'installer une relation durable avec ce dernier, et d'attirer de nouveaux clients (Parasuraman et al., 1988 ; Cronin et Taylor, 1994 ; Black et al., 2001 ; Zarifian, 2002 ; Gadrey, 2002 ; etc.).

En outre, si on considère l'idée selon laquelle *la performance se pilote* (Saulquin, 2000), cela signifie qu'il faut manager la performance en définissant et construisant les *indicateurs de sa mesure*. Sans oublier bien évidemment de mobiliser et mettre en place les ressources nécessaires à sa réalisation. Selon Lorino (2001) [*in* Rascol-Boutard et Amans, 2007] un indicateur de performance a pour objectif « *d'aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* ». Ainsi, pour décliner les axes stratégiques en actions opérationnelles, l'organisation doit établir dans un premier temps une batterie d'indicateurs permettant d'évaluer la performance. Puis, elle communiquera ces indicateurs aux salariés sous forme d'objectifs à atteindre, sur lesquels leur niveau de performance sera évalué.

2.2.1 La performance quantitative et sa mesure.

Elle est mesurée donc par des indicateurs quantitatifs. Les indicateurs de la performance quantitative les plus couramment cités sont : le nombre de relations traitées, la durée de l'interaction, le nombre de ventes réalisés, le montant des ventes (ces deux derniers concernent uniquement le secteur marchand).⁹⁸

⁹⁸ Pichault et Zune (2000) rapportent également d'autres indicateurs tels que l'atteinte d'un quota d'échantillon, enregistrement d'intentions de visites ou d'achat.

Ces indicateurs peuvent être vus comme une évaluation *ex post* des résultats des actions menées comparés aux objectifs précédemment fixés par l'organisation (Mebarki et Oiry, 2009). Le critère quantitatif correspond à une évaluation chiffrée de la performance, très similaire à l'optique du rendement dans le secteur industriel. En termes de pilotage de la performance (Saulquin, 2000), la réussite (ou non) des salariés à atteindre les objectifs fixés, c'est à dire, la performance quantitative, est suivie par la hiérarchie au moyen d'outils informatiques, via des applications permettant de décompter les temps moyens des interactions, le nombre de relation traitées/ ventes réalisées, etc.

Au fait, pour Hubault et Bourgeois (2001), le critère quantitatif dans les relations de service n'est que le résultat d'un *contournement* de la performance. Les auteurs parlent de contournement car ils estiment que la notion de la productivité du travail (quantité/temps) ne peut pas être vraiment appliquée dans la relation de service étant donné que cette dernière n'est pas tangible. C'est ce qui gêne son « objectivation ». Face à l'*indéfinition* économique et la difficulté à savoir/mesurer ce qu'une relation de service, « *l'entreprise évacue la dimension subjective, nie la spécificité de la relation, et ne retient comme effet du service que les propriétés tangibles : nombre de dossiers traités, nombres d'appels traités, nombre de clients encaissés, etc.* » (ibid. p. 15). Ainsi on évalue seulement ce qui est quantifiable sans s'intéresser au contenu de la relation. De son côté, Zarifian (2002) indique que l'indicateur quantitatif relève d'une logique *commerciale* visant à vendre le maximum de produits par rapport aux concurrents, dont les effets sont appréciés à *court terme*. L'atteinte de cet objectif se traduit par une pression sur le comportement de l'agent qui fait le maximum pour vendre et réaliser une grande quantité de produits, au détriment du temps consacré aux clients et de la relation elle-même.

Ainsi, bien que les points de départ de l'analyse des auteurs ci-dessus soient relativement différents, les conclusions convergent vers l'idée selon laquelle, ce critère n'est pas complètement pertinent pour évaluer un travail dont la matière première est l'interaction avec le client.

2.2.2 La performance qualitative et la « difficulté » de sa mesure

Contrairement à la performance quantitative, la performance qualitative n'est pas présentée comme une retombée ou un apport direct pour l'entreprise (elle n'a pas de valeur monétaire dans le secteur marchand). Elle est surtout considérée par l'entreprise comme un élément qui entretient sa notoriété et qui permet de fidéliser/attirer les clients. Toutefois, la performance

du service est directement corrélée avec la satisfaction du client qui représente un facteur de réussite pour l'organisation (Chen et Yang, 2000). C'est ce qui amène les auteurs à présenter la qualité de la relation de service comme un facteur d'avantage concurrentiel plutôt qu'un résultat de ce dernier (Parasuraman et al., 1988 ; Chen et Yang, 2000). Selon ces auteurs, le marché actuel est féroce concurrentiel, caractérisé notamment par des offres de produits très similaires avec des prix quasiment identiques. De ce fait, les entreprises gagnantes sont celles qui fournissent une excellente qualité de service.

On peut faire un parallèle entre cette vision de la performance qualitative comme procurant un avantage concurrentiel et les conceptions nuancées par Bourguignon (1996). La qualité de service revient à estimer la performance en tant qu'action, c'est à dire, la qualité du processus qui mène au succès, ou encore comme un élément déterminant dans la réalisation de la performance (Rascol-Boutard et Amans, 2007). Toutefois, nous attirons votre attention sur le fait que la vision mobilisée ici, selon laquelle la performance est le résultat tiré d'un avantage concurrentiel (une finalité) renvoie à une dimension purement financière de la performance (la perspective ici est purement marchande). Autrement dit, cette argumentation qui présente la qualité comme un moyen pour atteindre la performance, laisse entendre que l'évaluation de cette dernière est dominée -pour ne pas dire exclusivement mesurée- par des indicateurs de résultats financiers. D'ailleurs, on retrouve ces idées dans certains travaux, comme l'article, Rascol-Boutard et Amans (2007), qui ont titré un de leurs paragraphes : « *Le lien qualité-performance* » et qui expliquent que la qualité de la relation peut être considérée comme un facteur de performance (financière). De la même manière, Zorgati et Lakhali (2009) cherchent, dans les secteurs industriel et commercial, à vérifier la relation entre la « qualité⁹⁹ du produit et la performance financière ».

Dans ces deux cas (Rascol-Boutard & Amans (2007) et Zorgati & Lakhali (2009)) ; les auteurs plaident pour une relation positive entre la qualité et la performance, dans le sens : la qualité engendre la performance financière¹⁰⁰.

⁹⁹ La qualité des produits est appréhendée et évaluée ici à partir de l'obtention des « certifications qualité ».

¹⁰⁰ Cette étude nous a interpellé dans le sens où elle nous apprend (d'après la revue de littérature mobilisée) que les études réalisées sur la relation qualité-performance ne sont pas unanimes : Certaines, plaident en faveur d'une relation positive entre qualité et performance, d'autres insistent sur le fait que la qualité est faiblement liée ou sans effet sur la performance. Enfin, un dernier ensemble d'études montre que la qualité est négativement liée à la performance. Notons que les résultats de l'étude empirique menée par les auteurs montrent que les dimensions de la qualité du produit disposent d'un effet positif sur les indicateurs de la performance financière.

Par ailleurs, et contrairement à la quantité de service qui ne suscite pas de problème particulier dans la construction des indicateurs d'évaluation, la mesure de la performance qualitative se heurte à plusieurs limites.

L'évaluation de la qualité de la relation de service s'articule essentiellement autour de la satisfaction du client. Cette logique est souvent considérée par la communauté scientifique et les acteurs comme une approche très pertinente, reflétant par excellence la notion de service. Cette perspective conduit l'agent à assurer un service adaptable aux caractéristiques individuelles du client et à installer avec ce dernier une relation positive et durable (Zarifian 2002). Cependant, des problèmes majeurs surgissent et remettent en question la définition et la mesure de la qualité de la relation de service.

Le problème de définition de la qualité reflète bien- et est bien expliquée par- l'approche considérant la performance comme relative aux perceptions (cf. supra), c'est à dire, changeante suivant les systèmes de valeur et les représentations possibles. La qualité de la relation n'est pas perçue de la même manière par tous les acteurs impliqués, et la reconnaissance des besoins des différentes parties prenantes de la relation rencontre des limites (Black et al., 2001). Au delà de cette difficulté des perceptions, certains auteurs (Hubault et Bourgois, 2001 ; Gadrey, 2002) évoquent la difficulté engendrée par le caractère insaisissable de ladite relation. L'appréciation de la qualité d'un objet intangible n'est pas aisée. De leur côté, Black et al., (2001), estiment que le problème est conceptuel, et que les concepts de la «qualité de service» sont mal développés et restent souvent axés sur le modèle de la production. Selon eux, la meilleure illustration de cela, tout aussi évidente dans les secteurs public et privé, est l'enthousiasme qu'expriment les entreprises de service depuis les années 1980 pour obtenir les « certifications qualité ». La poursuite de la qualité est devenue la poursuite de la preuve, soumise à la validation externe des opérations et des procédures de l'organisation selon des normes et standards.

La problématique de la mesure de la qualité est également analysée dans la littérature à partir de l'idée stipulant que la qualité de la relation de service ne peut pas être évaluée de façon précise (Gadrey, 2002). Cette difficulté à mesurer la qualité peut être liée directement aux problèmes ci-dessus, relatifs à sa définition et à sa conception. Les auteurs s'interrogent ainsi sur la fiabilité des indicateurs construits et utilisés pour mesurer cette qualité.

D'une manière plus générale, les indicateurs de la qualité de service les plus rapportés par les auteurs à partir de leurs études empiriques, sont : la qualité du produit, de l'interaction

dans toutes ses dimensions, notamment la dimension relationnelle, la satisfaction et la fidélisation de la clientèle, le nombre de plaintes reçues, le service après-vente, les informations, le support, le sens du service, etc.

Comme nous l'avons déjà évoqué, apprécier la qualité de la relation de service revient à donner une importance considérable à la satisfaction du client. Cela impose *de facto* l'idée d'aller chercher les avis des clients sur la qualité de la prestation fournie par l'entreprise. Pour cela, les entreprises recourent généralement aux enquêtes de satisfaction. Parmi les archétypes les plus utilisés, on trouve celui élaboré par l'équipe de Zeithaml, Parasuraman et Berry (1988) (dont les travaux sur la qualité de service sont largement repris dans la littérature anglo-saxonne). Pour ces auteurs, la qualité d'un service est un élément essentiel pour le succès de l'organisation, et doit être évaluée uniquement par le client. Leur démarche consiste à mesurer la qualité des services à partir d'une comparaison entre les attentes (ou désirs) des clients (attentes auprès du prestataire de service) et leurs perceptions des services réels fournis (ibid., p. 5). Pour ce, ils ont élaboré un questionnaire nommé « SERVQUAL¹⁰¹ » qui mesure la qualité de service à partir de dix dimensions : la valeur matérielle, la fiabilité, la réponse (ou la réactivité), la communication, la crédibilité, la sécurité, la compétence, la courtoisie, la compréhension du client, et l'accès¹⁰² (*traduction personnelle*). Le SERVQUAL a été revu en regroupant les items dans cinq dimensions seulement : (*traduction personnelle*).

Matériels/Tangibles: Installations physiques, équipements et apparence du personnel.

Fiabilité : Aptitude à effectuer le service promis avec rigueur et précision.

Réactivité : Volonté d'aider les clients et de fournir un service rapide.

Assurance: Le savoir et la courtoisie des employés et leur capacité à inspirer la confiance et entretenir la confiance.

Empathie: Le soin et l'attention individuels qu'apporte l'entreprise au client.

Sous sa forme actuelle, cet outil est très utilisé par les entreprises dans leurs enquêtes de satisfaction¹⁰³, ainsi que par les chercheurs dans leurs études empiriques (dans le domaine du marketing notamment). Toutefois, il ne constitue pas pour autant un outil parfait. Ses concepteurs sont les premiers à le reconnaître. Ils certifient que, contrairement à la qualité des

¹⁰¹ Servqual est une dénomination tirée de Service (serv) et Quality (qual).

¹⁰² tangibles, reliability, responsiveness, communication, credibility, security, competence, courtesy, understanding/knowing the customer, and access

¹⁰³ Certains comme Black et al., (2001) qualifient le SERVQUAL de « technique influente ».

biens qui peut être évaluée objectivement à partir des indicateurs tels que la durabilité et le nombre de défaut, la qualité de service est un construit insaisissable et difficile à mesurer. A ce caractère insaisissable, nous pouvons adjoindre toutes les critiques dont fait l'objet les techniques du questionnaire, à propos de la validité des échelles, des indicateurs et de la mesure, qui peuvent être appliquées ici sur le cas de SERVQUAL. Dans tous les cas, et comme l'indique Lorino (2001) [*in* Rascol-Boutard et Amans, 2007], les indicateurs ne constituent pas une mesure objective, il s'agit d'un construit, en relation avec les actions et les objectifs fixés par l'organisation.

Comme nous pouvons le remarquer, ces indicateurs de la performance qualitative présentés par l'équipe de Zeithaml et al., (1988) concernent aussi bien l'objet ou le produit de la relation que le processus de son élaboration. C'est à dire, l'interaction avec toutes ses composantes au sens goffmanien, techniques, contractuelles et relationnelles.

Pour piloter cette performance, l'entreprise mobilise deux moyens : le premier est donc l'administration des enquêtes de satisfaction auprès des clients afin d'évaluer la performance qualitative générale de l'entreprise. Le second, comme dans le cas de la performance quantitative, l'entreprise fixe auprès de ses agents des objectifs qualitatifs à réaliser, dont le suivi individuel est permis par les pratiques de *contrôle* citées auparavant, consistant à surveiller (observer et écouter) l'agent pendant l'interaction, en examinant le contenu technique et relationnel. D'autres pratiques viennent compléter l'évaluation de la performance telles que le suivi des plaintes reçues. En effet, comme nous l'avons évoqué dans le titre parlant du contrôle des salariés (Hanique et Jobert, 2002 ; Jeantet, 2003 ; Guérin, 2005, etc.), le client joue également le rôle de contrôleur, et l'organisation s'appuie sur son feed-back pour apprécier la performance de ses agents.

A l'aune de ce que nous avons présenté, globalement les objectifs de performance de l'entreprise de service sont de nature double : traiter le plus grand nombre possible de relations tout en maintenant une relation durable avec les clients. Cependant, et bien que l'existence, à la fois, des critères quantitatifs et qualitatifs pour évaluer la performance est bel et bien légitime, leur cohabitation et rapportée par la quasi-totalité des auteurs comme difficile, voire contradictoire. Cette idée a interpellé de nombreux observateurs, qui voient dans cette équation une position intenable pour le salarié. Voyons donc en quoi consiste cette contradiction entre les deux critères.

2.3. La performance qualitative et la performance quantitative : *une cohabitation qualifiée de paradoxale*

Comme nous pouvons le remarquer, chacun des deux critères permettant l'évaluation de la performance de la relation de service présente des faiblesses et des limites. C'est ce qui légitime la coexistence des deux modalités dans les entreprises de service. Cependant, cela ne permet pas pour autant de dire que la présence de l'un permet de combler les failles de l'autre. Au contraire, les avis des auteurs convergent vers l'idée selon laquelle, la complémentarité visée au départ par l'organisation en instaurant les deux critères ne se vérifie pas et se traduit généralement par une tension et une contradiction entre ces deux critères. Cette opposition entre les deux critères est présente essentiellement dans l'univers de contact client, et consiste en une confusion entre la logique *commerciale* au sens industrialiste, visant à vendre le maximum de produits (relations) par rapport aux concurrents, dont les effets sont appréciés à court terme, et la logique qualitative qui veut que pour maintenir cet objectif *quantitatif* à long terme, une *relation durable* avec les clients s'impose, d'où l'impératif, de *la qualité de la relation* qui donne son sens à la notion de prestation de service (Zarifian, 2002).

Pour expliquer le problème de la contradiction entre les deux critères, Hubault et Bourgois (2001), affirment que l'utilisation du critère quantitatif (le rendement) pour évaluer la performance *nuit à la qualité* des prestations. Pour eux, l'astuce du *contournement* de la performance de la relation de service en l'évaluant sur un critère quantitatif ne règle pas tous les problèmes de la performance du service. Ils rappellent alors que l'intensité du travail qui accompagne ce processus *détériore* la qualité de la relation, dégrade les conditions et le développement personnel et professionnel des agents. D'où le recours des organisations à la *complexification* dans l'évaluation de la performance qui se traduit par l'intégration d'une *analyse multicritères* qui distingue tangibles et non tangibles, en mobilisant à la fois, des critères quantitatifs et des critères qualitatifs. En fait, ce sont ces mêmes raisons qui ont conduit les directions des hôpitaux, d'après Gadrey (2002), à revoir leurs grilles d'évaluation pour y introduire des indicateurs qualitatifs. Cependant, pour Hubault et Bourgois (2001), « *si cela permet bien d'évaluer des critères spécifiques, cela ne permet pas de les relier entre eux, de sorte que, paradoxalement, la compréhension du caractère systémique de la performance ne progresse pas, et cela contribue finalement à opposer plus nettement productivité et qualité. Les agents se retrouvent donc pris entre des exigences et des logiques*

contradictoires : vitesse et confort, accueil individualisé et gestion de la file d'attente, vente et fidélisation, ... » (ibid., p.15).

En effet, malgré la diversité des sensibilités et des courants, la majorité des travaux parcourus ont fait allusion à un moment donné à cette problématique autour de la tension quantité/qualité, en la présentant comme préoccupante. Les idées de Gadrey (2002) et Zarifian (2002) résument la plupart des préoccupations soulevées par les théoriciens de la relation de service, en estimant que la question de la performance des service, les méthodes et les critères de sa mesure, en toute évidence, doivent être soumises aux critiques. Pour ces auteurs (Gadrey, 2002 ; Zarifian, 2002), plusieurs questionnements peuvent être soulevés : Quelle est la définition de la performance dans les relations de service : Doit on récompenser le salarié lorsqu'il vend un grand nombre de produits (nombre de relations traitées) ? Ou, lorsque la qualité de la prestation fournie permet d'installer une relation positive et durable avec un client, [que nous avons considéré comme client-référent, à la base de l'appréciation de la valeur performance] dans le but de le fidéliser à l'entreprise?

Bien évidemment, ces questionnements soulèvent systématiquement d'autres problèmes opérationnels, relatifs aux actions de pilotage de la performance en la déclinant sous forme d'objectifs à réaliser par les salariés. Dans ce registre, la situation se présente comme compliquée plus que jamais. Les auteurs (Buscatto, 2002 ; Jeantet, 2003 ; Guery et Mottay, 2003, Caveng et al., 2005 ; Caldéron, 2006 ; Ferial, 2007), rapportent que le pilotage prend la forme d'injonctions contradictoires très contraignantes pour les salariés en contact avec la clientèle. A titre d'exemple, les observations conduites par Caveng et al (2005), permettent de rapporter cette contradiction dans les centres d'appels de manière bien détaillée : Il s'agit pour ces salariés, de respecter des normes temporelles comme la durée des appels et de *s'efforcer en même temps* de « faire du relationnel », pour « faire du chiffre ». Ils doivent à la fois ne pas perdre leur temps afin d'améliorer leur rendement (nombre de relations / jours) (et ne pas s'attirer de ce fait les reproches de leurs supérieurs), de ne pas manquer d'autres ventes potentielles, mais aussi, prendre le temps minimum nécessaire pour établir un contact agréable, mettre le client en confiance, faire naître sa sympathie ou sa compassion, le persuader, voire le séduire. Comme nous pouvons le remarquer, le problème qui au cœur de cette dialectique renvoie au fait que, logiquement, les deux objectifs ne peuvent pas être réalisés en se positionnant de manière identique sur l'axe des temps.

Des constats similaires sont rapportés dans la littérature sur les guichets (Weller et Dubois, 2001 ; Jeantet, 2003 ; Valléry, 2004). Les auteurs font état de ce dilemme omniprésent, consistant à gérer la file d'attente tout en essayant d'accorder une attention particulière à chaque client. La première option incite les agents à privilégier un accueil et un traitement rapide des demandes des clients. Quant au second objectif, il exige le contraire : écouter le client, reformuler sa demande, analyser ses besoins, etc., donc, faire de la qualité pour le fidéliser. Enfin, de son côté, Gadrey (2002) exprime également cette problématique liée à la rencontre des deux critères. Si on reprend son exemple sur le secteur hospitalier, l'auteur estime que le conflit autour des critères d'évaluation de la performance concerne d'un côté, la productivité consistant à évaluer la performance selon le nombre de patients traités, et de l'autre, évaluer la qualité selon la nature et la gravité des cas traités. Selon l'auteur, ces deux critères ne sont pas compatibles dans le sens où le premier relève d'une logique de productivité consistant à un traitement expéditif des flux des patients, et le second nécessite de consacrer, au contraire, un temps plus considérable à chacun pour un diagnostic plus approfondi.

Ces cas recensés montrent bien la tension qui naît de ce double objectif, traiter un grand nombre de relations/ventes tout en restant soucieux de la qualité du service fourni. Il en ressort que l'atteinte (ou non) de ces deux objectifs dépend étroitement de la manière dont la « variable temporelle » est utilisée par le salarié. D'une part, la performance qui correspond à la productivité (critère quantitatif) exhorte le salariés à traiter le plus grand nombre possible de relations. Ceci n'est possible que s'il écourte le temps de l'interaction pour chacune des relations qu'il a à traiter. D'autre part, la performance ayant pour souci la satisfaction du client afin d'installer une relation positive avec ce dernier et le fidéliser (critère qualitatif), exige à allouer une attention particulière à son cas pendant la situation d'interaction, en accordant un soin particulier à toutes les dimensions composant cette dernière. Cela n'est possible que si la variable temps ne vient pas contraindre le travail de l'agent. La durée de la relation (le temps qui lui est consacré) est déterminante dans le niveau de qualité de la prestation fournie, pour ne pas dire que les deux notions (temps / qualité) vont de pair.

Ainsi, la contradiction des deux critères, arbitré par la variable temporelle, trouve tout son sens dans l'équation de Gadrey (2002, p. 69) annonçant que *la productivité du travail (ainsi mesurée) progresse quand on traite plus de relations par heure de travail, elle régresse sinon.*

Pour terminer cette présentation sur la contradiction entre les deux critères de performance, nous souhaitons apporter une précision concernant un point qui nous semble très important et que l'on peut restituer comme suit. Nous avons déjà évoqué, en parlant des travaux de Rascol-Boutard et Amans (2007) et Zorgati et Lakhali (2009) qu'il existerait bien une relation positive entre la qualité et la logique quantitative. Celle-ci tient au fait que la qualité d'une prestation est supposée poursuivie par l'organisation pour servir la logique commerciale, c'est à dire, fidéliser et attirer un grand nombre de clients et ainsi augmenter la quantité des relations à traiter. Pour dire les choses autrement, l'idée est que la qualité engendre la quantité. Dans la perspective que nous avons développé ci-dessus, l'unité d'analyse observée est légèrement différente et cela change complètement la donne. On s'est placé plutôt au niveau d'une même relation (et non entre plusieurs relations). La contradiction entre les deux critères de performance y surgit car ils sont appliqués simultanément à l'évaluation d'une seule et même relation, selon l'expression « il faut faire vite et bien ». On sait que la coproduction de service est, à la fois, *un processus et son produit* (cf. supra). Toutefois, la performance qualitative concerne le processus (situation d'interaction) et le produit final. La performance quantitative concerne le rendement de l'agent, à travers le temps consacré/consommé par le processus (interaction), et la finalité de la coproduction (conclusion ou non d'un accord de vente / traitement classé ou non de la relation, etc.). Donc, la contradiction intervient au moment où la qualité et la quantité sont recherchées simultanément dans une même relation.

Le paradoxe émergeant de la rencontre entre ces deux critères reflète en réalité une contradiction déjà existant et caractérisant la relation de service. Il s'agit du conflit de logiques entre la logique industrialiste et la logique de service, qui rappelle le, consiste dans la confrontation de logiques évoluant en sens opposés en termes de conceptualisation de la relation de service et des modes opératoires associés à chacune des deux logiques.

2.4 Un paradoxe qui reflète l'opposition « logique industrialiste vs logique de service ».

Les auteurs semblent n'avoir aucun doute sur le fait que la contradiction entre les deux critères de performance soit liée directement à celle observée entre la logique industrialiste et la logique de service, à l'instar de Guery et Mottay (2003) qui imputent directement la forte

tension entre productivité et qualité de service à la rationalisation industrielle du travail que connaît les relations de service.

Les concepts et les idées industrialistes ambitionnent la rationalisation des modes opératoires à travers la prescription, la standardisation, le contrôle, etc., permis notamment par les NTIC. Ils sont présentés par les auteurs comme introduits dans le processus de coproduction essentiellement pour en tirer une meilleure productivité. D'ailleurs, c'est ce que l'on peut comprendre lorsque nous avons soutenu que la rationalisation des modes opératoires a pour objet le préétablissement des procédures afin de minimiser les incertitudes et éviter les risques pouvant mettre à mal le cours de l'interaction (rallongement du temps) ainsi que la conclusion de la relation. Ceci permet à l'organisation une meilleure exploitation des ressources en réduisant les coûts (temporels notamment) de production, c'est à dire l'augmentation de la productivité (critère quantitatif) des salariés. C'est ce que défend Gadrey (2002), après avoir annoncé que le but de l'organisation à travers la prévision de procédures qui rationalisent la relation de service est l'augmentation de la productivité des salariés, il indique clairement que cet objectif de productivité (critère de rendement /quantitatif) est issu directement du système industriel. Dans la même perspective, Durand (2004) [*in* Omrane et Bouillon 2004], constate dans la tendance générale à la mise en flux des services, une logique de réduction de coûts tout à fait similaire à celle qui touche la production industrielle, consistant à augmenter le nombre de relations de services traitées par unité de temps de travail des salariés. De son côté, Zarifian (2002) adjoint à l'optique industrialiste l'esprit commercial sous-jacent et rappelle au passage les conséquences sur la qualité de la prestation. Selon l'auteur, la performance quantitative est tirée d'une logique commerciale au sens industrialiste, visant à vendre le maximum de produits/ relations traitées. Ceci se traduit par une *pression* sur le comportement de l'agent, qui fait le maximum pour vendre une grande quantité de produit (ou traiter un grand nombre de relations), au détriment du temps consacré aux clients, ce qui peut nuire à cette relation, et ne pas garder le client pour une longue durée. Ainsi, la logique de rentabilité à brève échéance (court terme) peut l'emporter sur l'établissement d'une relation de service à long terme.

Dans le sens inverse, ces auteurs (cité ci-dessus), sont également unanimes pour considérer le critère qualitatif comme imposé et lié à la logique de service. En effet, comme nous l'avons soutenu tout au long de ce chapitre, la logique de service met en avant le critère de la satisfaction du client (qui, rappelons le, traduit le critère de qualité), comme étant l'objectif premier afin de garantir une relation positive et durable avec ce dernier. Cela est possible en

privilégiant le modèle de compétence qui laisse une marge d'autonomie significative aux agents (pour mobiliser leurs compétences spécifiques), concourant à la personnalisation des méthodes de travail et des produits afin d'assurer une qualité de service adaptable aux caractéristiques individuelles de chaque client.

Pour conclure cette partie sur la contradiction des critères de performance, nous souhaitons attirer votre attention à propos de certaines remarques soulignées précédemment (émises par Combes, 2002 ; Colin et al., 2009 et Gadrey, 2002) (cf. point 3.2.1). A notre sens, ces remarques imposent la prudence et nous obligent à pointer une certaine nuance à propos de ce lien restrictif et systématique entre la logique industrialiste et le critère quantitatif. Ces auteurs indiquent qu'en plus des NTIC, les méthodes industrialistes peuvent avoir un impact positif - même minime- sur la qualité de la relation (un bon outillage de la relation permettant la modernisation, le développement d'une offre de services dématérialisés, etc.). Dans cette perspective, d'autres auteurs ont rapporté que la pratique de contrôle a, aussi, pour objectif de faire monter en compétence les agents au niveau du contenu de l'interaction (Pichault et Zune, 2000) et des comportements (Ben fekih-Aissi, 2010). Ces remarques nous conduisent à ne pas dire que la logique industrialiste exclue catégoriquement tout souci autour de la qualité du service rendu, en se préoccupant uniquement de la quantité. Ainsi, il serait plus prudent de dire que la logique industrialiste privilégie la quantité sans prétendre qu'elle exclue définitivement la qualité.

Conclusion du chapitre 2

Les différentes idées évoquées et analysées dans ce chapitre ont fait ressortir que l'univers du contact est caractérisé par un contexte particulièrement délicat, empreint d'évènements, de singularités et d'imprévu. Ces raisons conduisent les auteurs à dire que le travail dans les relations de service se distingue nettement de celui observé dans les autres secteurs.

La logique de service et la logique industrialiste qui interviennent dans le traitement des coproductions rentrent souvent en conflit. Ce dernier s'observe notamment dans la contradiction des critères de mesure de la performance, où la variable temporelle ne joue pas dans le même sens qu'il s'agit de la performance quantitative ou qualitative.

Ainsi, la diversité et la complexité des situations de coproduction, conjuguées à la quête d'un équilibre entre la performance quantitative et qualitative, donnent lieu à une équation particulièrement difficile à résoudre. Ceci amène les organisations à mobiliser à la fois, les compétences individuelles des salariés et la rationalisation des procédés via la prescription des modes opératoires. Cependant, la dynamique du contexte des relations de service remet sans cesse en cause les compétences individuelles des salariés. Quant à la rationalisation des modes opératoires, face à la multiplicité et l'imprévisibilité des cas et des comportements des clients, la prescription reste incomplète et fait creuser de ce fait un écart entre travail réel et travail prescrit.

Ces limites inhérentes aux deux modèles font que la combinaison de ces derniers ne permet pas souvent de répondre aux objectifs de performance dans les relations de service. C'est ainsi qu'une troisième ressource productive intervient pour remédier aux déficiences que présentent les deux modèles précédents. Il s'agit des CP qui émergent suite aux interactions des salariés en quête de nouvelles connaissances et pratiques, afin de pouvoir faire face aux difficultés rencontrées dans leur travail quotidien et se rapprocher des objectifs de performance exigés. C'est ce que nous allons voir dans le chapitre suivant.