

MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE D'AMELIORATION CONTINUE DANS LES SERVICES DE LA MAISON DES SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIETE

Geneviève ROBERT

MSHS – UMS 842, Co-animatrice du réseau LABADMIN de la MRCT
Bâtiment A5 - 5 rue Théodore Lefebvre - 86000 POITIERS France
Email : genevieve.robert@univ-poitiers.fr

RESUME

Le projet vise à concevoir et à mettre en place un système qui permettra d'améliorer le service rendu aux utilisateurs des services de la Maison des Sciences de l'Homme et de la Société (MSHS).

C'est le début d'une culture de gestion guidée par la qualité.

MOTS-CLEFS

organisation, qualité, amélioration continue, utilisateurs, conduite du changement, service

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF A PROCESS OF CONTINUOUS IMPROVEMENT IN THE “MSHS” SERVICES

The project aims to conceptualize and implement a system that will improve user service at different identified levels. This is the beginning of a management culture guided by quality.

KEYWORDS

organization, quality, continual improvement, user, effective change management, service

I . INTRODUCTION

La Maison des Sciences de l'Homme et de la Société (MSHS) est une unité mixte de service CNRS-Université de Poitiers. Elle a demandé, pour son prochain contrat quinquennal un passage du statut d'unité mixte de service (UMS) à celui d'unité mixte de service et de recherche (USR).

Par ailleurs, elle évolue dans un environnement multi-tutelles, multi-financeurs et en constante évolution. La MSHS, du fait qu'elle produit des services auprès de 14 laboratoires, doit adapter son organisation pour répondre de manière efficace aux besoins des différents demandeurs. De plus le CNRS, une de ses tutelles s'est lui-même engagé, dans plusieurs de ses services et laboratoires, dans une démarche qualité depuis plusieurs années [1], démarche entreprise aussi dans d'autres secteurs publics [2].

C'est pourquoi il est apparu indispensable à l'équipe de direction de s'engager dans une démarche managériale visant à progresser dans l'accomplissement des services qu'elle assume en s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue, en relation avec la norme ISO 9001 [3].

La chef de projet est aussi co-animatrice du réseau national des administrateurs d'unités de recherche LABADMIN. Elle a en parallèle à ce projet participé aux travaux du projet Qualité en Administration de la Recherche Publique (QALReP) du réseau.

I.1. CONSTAT

La MSHS est amenée à diversifier ses activités pour le prochain contrat, en réalisant trois types de missions :

- 1) des missions de service
- 2) des missions d'appui à la recherche
- 3) des missions de recherche

Nota : lors du contrat quadriennal 2008-2011, deux types de missions avaient été identifiés à la MSHS : les missions de service général et les missions d'appui à la recherche. Seul un passage au statut d'USR lui permet de s'inscrire sur des missions de recherche et à ce titre de porter ses propres projets de recherche.

Le fait de passer au statut d'USR ne signifie pas que la MSHS ne rendra plus les missions de service qui sont capitales pour le bon fonctionnement des laboratoires associés, cependant elle va aussi orienter ses missions vers la recherche, condition incontournable à sa pérennité au sein du CNRS.

I.2. LE PROJET

Le projet a pour objectif de conceptualiser et mettre en place, dans certains processus identifiés de la MSHS un système qui permettra une amélioration des services rendus aux utilisateurs. C'est un premier pas vers une culture de management par la qualité qui permettra de gommer les écarts entre le service rendu et le service attendu [4]. L'ensemble des agents de la MSHS seront mis à contribution pour la réalisation

de ce projet, dans le cadre de leurs missions respectives. Ce projet sera élaboré dans l'esprit de l'outil « Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques » (CAF) [5]. Cet outil de référence pourra servir de guide à l'équipe chargée de la mise en place de ce projet en lui fournissant la trame à suivre.

I.3. LES BASES DU PROJET DE SERVICE

- phase préparatoire : la définition des missions de la MSHS
- phase 1 : la définition et la réalisation du projet
- phase 2 : la rédaction des procédures
- phase 3 : la mise en place des nouvelles procédures
- phase 4 : l'évaluation des nouvelles procédures

I.4. LA MISE EN PLACE DU PROJET DE SERVICE

- Le projet a débuté au premier trimestre 2012. Son déroulement est détaillé ci-après.

I.5. LES OBJECTIFS VISÉS PAR LE PROJET DE SERVICE

- être un guide de bonnes pratiques et d'amélioration des processus,
- être un véritable outil de soutien au pilotage, au management, à l'organisation,
- être un outil de communication visant à l'amélioration des relations par une meilleure visibilité des actions et une meilleure compréhension des besoins des différents acteurs.

I.6. ETAT D'AVANCEMENT DU PROJET

- Ce projet en est actuellement à sa phase 2.
- Il a pris un peu de retard du fait de la redéfinition des items de l'enquête et de la réflexion menée pour déterminer la meilleure période pour son lancement.

2 . PHASE PREPARATOIRE : LES MISSIONS DE LA MSHS

Les missions de la MSHS peuvent être classées en trois catégories : missions de service général, missions d'appui à la recherche et missions de recherche.

Le choix a été fait de reprendre chacune des missions et d'y associer les activités correspondantes. Les missions ont été définies en fonction des statuts et textes qui régissent la MSHS, la direction a donc repris tous ces textes pour redéfinir les missions qui étaient induites.

Exemples :

- accueil des chercheurs équipes, unités → veiller au bon fonctionnement du matériel mis à disposition (informatique, téléphone...)

- sécurité des biens et des personnes → organiser des exercices d'évacuation du bâtiment, vérifier le bon fonctionnement des alarmes et ascenseurs...).

Une réunion a été organisée avec les responsables des services (appelés aussi pôles), leur rappelant l'ensemble des missions et des activités de l'unité et leur demandant de compléter le document, le cas échéant, en indiquant les activités qui n'auraient pas été mentionnées. Il leur a aussi été demandé d'inscrire leur service dans les activités, afin de redéfinir quel service est associé à quelle activité et quel est le service rendu.

3 . PHASE I – LA DEFINITION DU PROJET, LE CHOIX DES PROCESSUS SUR LESQUELS LE PROJET PORTE :

Ce projet a été élaboré en identifiant des processus, liés aux missions de la MSHS, qui devaient être analysés et optimisés. Les missions qui ont été retenues étaient les missions « clés » de la MSHS à savoir celles qui ne peuvent tolérer aucune erreur. Ce travail d'identification des « missions clés » a été le point de lancement du projet.

3.1. DÉTERMINATION DES « MISSIONS CLÉS »

Ce travail a été réalisé par l'équipe de direction et les responsables des services de la MSHS. Il s'agissait, à partir de l'état des lieux des missions de la structure, de répertorier les missions pour lesquelles un travail sur les processus devait être réalisé. La réponse à la question « quel est le risque si on ne maîtrise pas cette mission ? » était capitale. Elle a permis d'une part de repérer les missions pour lesquelles il fallait apporter une amélioration et d'évaluer les conséquences de l'absence d'amélioration. D'autre part, elle a permis aussi de constater que pour certaines missions la marge de progression était très faible car le niveau de maîtrise est déjà élevé.

3.2. MISE EN PLACE D'UNE ENQUÊTE « RELATIVE À LA SATISFACTION DU SERVICE RENDU »

Une enquête a été lancée en parallèle auprès des membres des laboratoires associés, soit environ 1250 personnes (environ 900 doctorants et 350 personnels) selon la méthode SERVQUAL [6, 7].

3.2.1. La méthode

SERVQUAL : trois chercheurs, Parasuman, Zeithaml et Berry (PZB), ont mis au point cette technique permettant de mesurer l'écart entre la perception et les attentes en ce qui concerne la qualité globale du service fourni par une entité. Elle est composée de cinq « dimensions » : valeurs matérielles, fiabilité, réponse, affirmation, empathie, qui peuvent être traduites comme suit pour la MSHS :

- les éléments constituant le service donné aux usagers de la MSHS et de ses services : formation,

support technique, information... Ceux-ci diffèrent en fonctions des services et des types d'usagers. Pour les mesurer il faut que chaque service établisse la liste des services qu'il propose aux différents types d'usagers ; les éléments tangibles, c'est-à-dire les équipements et l'environnement dans lequel le service est rendu (évalués à partir d'une question : l'équipement, l'environnement, les supports de communication du service X (de la MSHS) sont de qualité) ;

- la fiabilité, soit la capacité à fournir le service promis avec rigueur, régularité et précision (évaluée à partir d'une question : le service X (la MSHS) fournit le service promis avec rigueur, régularité et précision) ;
- l'assurance, soit la compétence et la sécurité que dégagent les agents en contact avec les usagers (évaluée à partir d'une question : le service X (la MSHS) fournit le service promis avec rigueur, régularité et précision) ;
- la « réactivité » soit la rapidité et le plaisir apparent avec lesquels le personnel en contact répond à la demande des usagers (évaluée à partir d'une question : Quand il y a un problème les personnes du service X (la MSHS) s'organisent pour y répondre rapidement?) ;
- l'empathie, cette attitude des agents à vouloir écouter et comprendre les attentes des usagers pour mieux les servir.
- l'accès, accessibilité et facilité de contact (évalué à partir de ces questions : Le service X (la MSHS) est-il facilement accessible ? Est-il facile de le contacter ?

Pour chaque question les usagers qui utilisent les services ont situé l'importance que cette dimension a pour eux sur une échelle à 4 niveaux de « pas important » à « important » (cf : Figure 1: Matrice de la représentation du perçu « Importance-Satisfaction »).

Exemple : Le service X (de la MSHS) doit fournir le service promis avec rigueur, régularité et précision :

- 1 - Pas important
- 2 - Peu important
- 3 - Assez important
- 4 - Important

Le service fourni est ensuite évalué en utilisant une échelle de 1 à 4 : veuillez indiquer votre niveau de satisfaction (évaluer la performance) concernant les dimensions du service suivantes. La rigueur, la régularité et la précision du service fourni par le service X :

- 1 - Pas satisfaisant (pas performant)
- 2 - Peu satisfaisant (peu performant)
- 3 - Assez satisfaisant (assez performant)
- 4 - Satisfaisant (performant)

Sur une matrice, le perçu « Importance / Satisfaction » pouvait être représenté de la façon suivante avec 4 zones (figure 1).

| | | |
|--------------|--|--|
| IMPORTANCE | 1 : Service important dans lequel on n'est « pas bon » | 2 : Service important dans lequel on est « bon » |
| | 3 : Service pas important dans lequel on n'est « pas bon » | 4 : Service pas important dans lequel on est « bon » |
| SATISFACTION | | |

Figure 1 : Matrice de la représentation du perçu « Importance-Satisfaction »

3.2.2. Le questionnaire

Une partie du questionnaire était relative à la MSHS et une autre partie concernait ses différents services. Pour établir ce questionnaire il a fallu que chaque pôle liste les services donnés aux différents usagers

ainsi que les équipements et l'environnement dans lequel le service était rendu (les éléments tangibles). La direction a repris une partie de toutes ces informations pour modéliser le questionnaire. Ce questionnaire a ensuite été mis en ligne sur l'application limesurvey (cf Figure 2 : Tableau de représentation de l'importance et de la satisfaction par question)

Chaque participant a reçu un message avec des codes personnels, ainsi qu'une explication de l'enquête et de la méthode. Le résultat devait permettre, pour les critères définis dans l'enquête, d'obtenir une représentation par critère, de l'importance et du niveau de satisfaction du service.

Exemple donné en figure 2 sur plusieurs questions de différents services.

| Importance | | | | | Satisfaction | | | |
|------------|---|---|---|----------------------------------|--------------|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Accueil des chercheurs invités | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Distribution du courrier | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Maintenance des PC portables | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Réalisation d'un bon de commande | 1 | 2 | 3 | 4 |

Figure 2 : Tableau de représentation de l'importance et de la satisfaction par question

3.2.3. Les réponses

224 personnes ont répondu au questionnaire, ce qui correspond à un taux de réponse d'environ 19 %. La moitié des personnes ayant répondu sont des chercheurs ou enseignants-chercheurs, 36 % sont des doctorants et 14 % des personnels BIATSS ou ITA (cf : Figure 3 : Répartition des réponses par catégorie professionnelle), ce qui correspond à peu près à la répartition générale des utilisateurs des services de la MSHS.

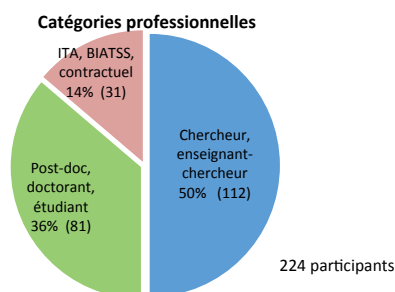


Figure 3 : Répartition des réponses par catégorie professionnelle

La répartition de la participation a été égale entre les personnes hébergées à la MSHS et les autres (cf : Figure 4 : Répartition des réponses par lieu d'exercice et catégorie professionnelle) : hébergés dans le bâti-

ment 114 personnes (soit 50,89 %), hors site 110 personnes (49,11%).

Les doctorants sont majoritairement localisés hors site, et les personnels d'accompagnement à la recherche sont presque tous sur place. La catégorie enseignant-chercheur est équilibrée de ce point de vue, et représente la moitié des répondants.

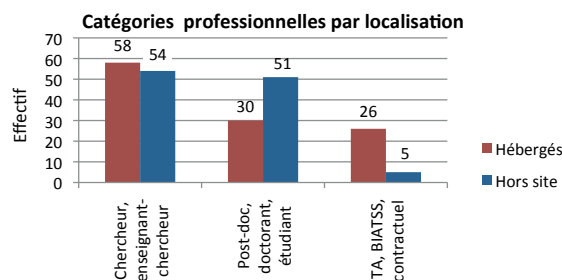


Figure 4 : Répartition des réponses par lieu d'exercice et catégorie professionnelle

3.3. TRAVAIL SUR LES PROCESSUS

Définition d'un processus « Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie » (cf figure 5 : schéma général d'un processus). On distingue habituellement :

- Les processus opérationnels (de réalisation);
- Les processus de support (de soutien ou ressources);
- Les processus de pilotage (de management ou décisionnels);
- Les processus de mesure (d'évaluation des résultats); (wikipedia).

Cette définition nous permet de constater qu'un processus est une opération qui permet, en partant d'une demande de départ et grâce à une succession d'actions, d'obtenir un résultat, de transformer un ensemble de ressources (matérielles, financières, informationnelles...) en résultats, services ou produits. Un processus peut être formé de plusieurs sous-processus. (cf figure 6 : schéma du processus budgétaire et financier).

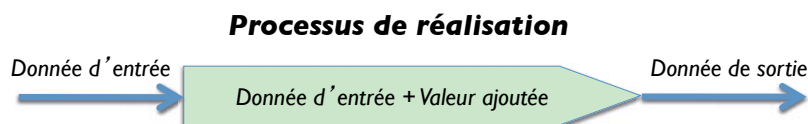


Figure 5 : schéma général d'un processus

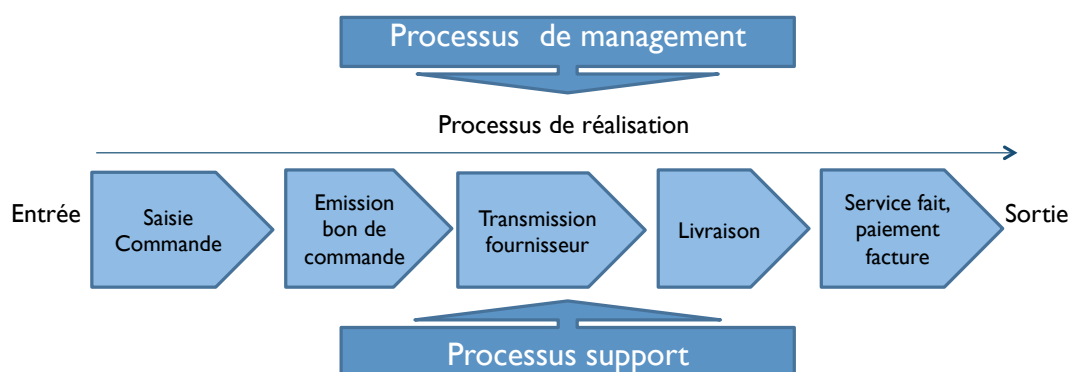


Figure 6 : Processus budgétaire et financier : sous-processus, achat de fourniture. L'entrée est la formulation de l'achat, la sortie, son utilisation

3.4. LES ACTEURS DU PROJET :

3.4.1. Les personnels impliqués :

Tous les membres de l'équipe fédérative étaient impliqués dans le projet de service. Leur rôle est précisé ci-après (cf figure 7 : Représentation de l'ensemble des acteurs du projet)

3.4.2. Le rôle des différents acteurs

- La direction : la direction de l'équipe montre son engagement dans cette entreprise. Elle en est le moteur. Elle fournit les moyens et conditions nécessaires à la réalisation du projet.
- Le chef de projet : il impulse le projet, rend des comptes sur son état d'avancement, coordonne l'équipe projet. Il est responsable de la communication autour du projet.
- L'équipe projet : elle est composée des différents chefs de service. Elle doit mener une réflexion dans le cadre de groupes de travail (GT), proposer la feuille de route et les plans d'actions des GT, identifier le mode de suivi et d'avancement des GT, définir le mode de communication d'accompagnement du projet. Elle procèdera à l'évaluation du projet.

- Les membres des cellules : ils analysent et améliorent les processus dans un 1er temps puis définissent un référentiel de bonnes pratiques. Des personnels des laboratoires fédérés peuvent être associés à ces cellules.

3.5. LE PLAN D'ACTION

Il se résume en 4 étapes principales :

- 1) Identifier les processus (choix des processus, analyse individuelle de chaque procédure et mode opératoire actuels, affinage de l'articulation des processus entre eux) en fonction notamment des résultats de l'enquête.
- 2) Réécrire ou mieux formaliser certaines procédures et modes opératoires attachées aux processus ;
- 3) Tester les nouvelles procédures et les nouveaux modes opératoires ;
- 4) Analyser le système DOCUMENTAIRE actuel associé aux processus et effectuer des propositions par rapport à une gestion documentaire et à un archivage papier et électronique (en tenant compte de la DEMATERIALISATION des documents initiée par la LOLF).

3.6. LE MODE OPÉRATEUR ET LE CALENDRIER

Le projet a débuté début 2012 par une réunion de présentation au cours de laquelle le rôle de chacun a été expliqué ainsi que le calendrier des

opérations (cf figure 8 calendrier du projet). Cette réunion a été l'occasion de prendre connaissance du CAF (cadre d'auto évaluation de la fonction publique), outil utilisé pour l'évaluation des nouvelles procédures (voir phase 4).

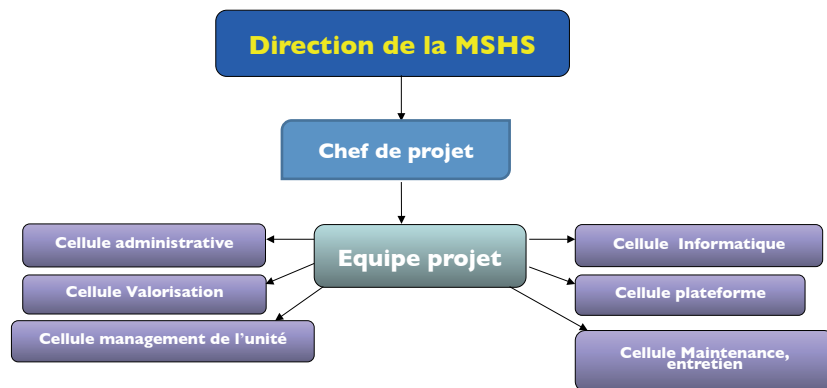


Figure 7 : Représentation de l'ensemble des acteurs du projet

Les membres de l'équipe projet ont été désignés, dans ce cas il s'agissait des responsables de service. Ils ont participé à plusieurs réunions de travail au cours desquelles ont été définis les travaux qu'ils avaient à entreprendre :

- Compléter la grille des missions de la MSHS en indiquant les missions dans lesquelles leur service intervient, détailler les actions, les intervenants... dans les colonnes E, F, G, H.
- Préparer la déclinaison des objectifs collectifs/de service en objectifs par agents + indicateurs
- Réflexion sur les différents services à rendre qui doivent être étudiés dans l'enquête
- Remise des résultats de l'enquête et indication sur le travail d'analyse à effectuer
- Réunion avec la direction sur les points à améliorer les opérations correctives prévues
- Nota : l'équipe de direction pouvait aussi intervenir en proposant des sous-processus sur lesquels elle souhaitait qu'un travail soit entrepris.
- Il est capital qu'un consensus se dégage pour que l'adhésion au projet soit totale, c'est-à-dire qu'il soit accepté et légitimé par tous. Une réunion de restitution est prévue quand les pôles auront finalisé leurs travaux.

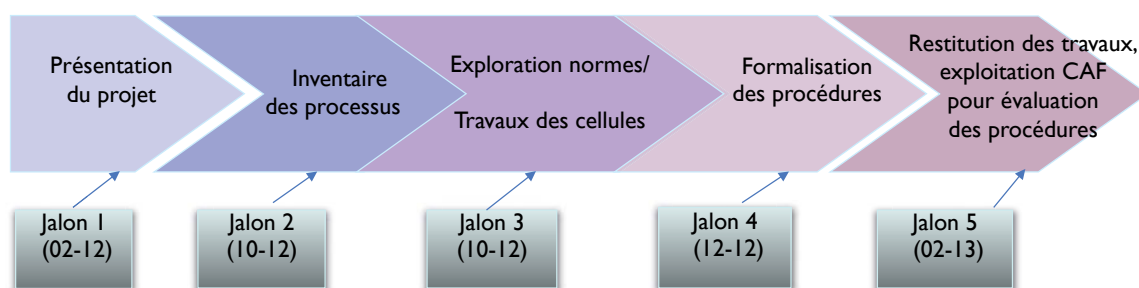


Figure 8 : calendrier du projet

4 . PHASE 2 – LA REDACTION DES PROCEDURES

La procédure représente la succession des tâches à accomplir pour réaliser un processus. Une fois ces dernières analysées, il faut écrire les procédures, qui ont un caractère normatif et sont applicables par l'ensemble des agents sur une action identique. Les procédures peuvent revêtir différentes formes, no-

tamment celle de logigrammes, qui permettent une bonne visualisation des travaux à effectuer, dans le bon ordre et des décisions à prendre pour réaliser l'objectif. Les actions et les événements entrepris pour la définition de la procédure y sont décrits. Les logigrammes sont accompagnés de fiches dites d'accompagnement, qui permettent non seulement

d'illustrer le logigramme mais aussi de donner des informations complémentaires.

Cette étape de rédaction est réalisée au sein des groupes de travail et présentée à l'équipe de direction pour validation ainsi qu'aux autres membres de l'équipe.

Exemple de logigramme : intervention d'une entreprise de nettoyage dans les locaux de la MSHS, dans le cadre d'une prestation ne dépassant pas le seuil des marchés (cf figure 9 : Logigramme de la fonction entretien du bâtiment par une entreprise extérieure).

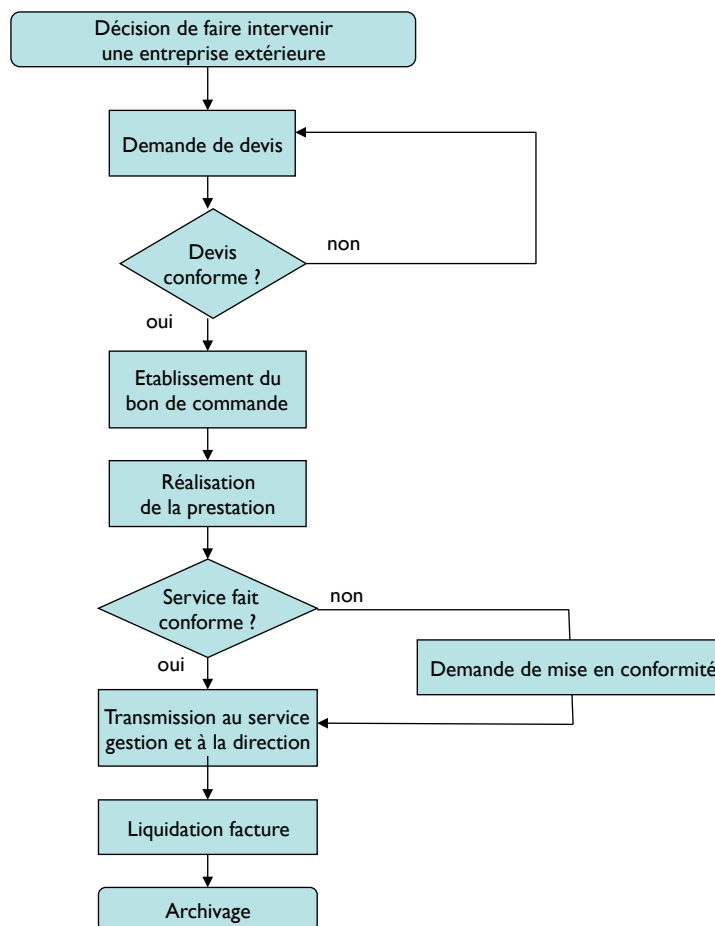


Figure 9 : Logigramme de la fonction entretien du bâtiment par une entreprise extérieure

5 . PHASE 3 : LA MISE EN PLACE DES NOUVELLES PROCEDURES

Le projet n'a pas encore atteint cette étape, cependant elle a été prévue. Elle suit directement la phase 2. En effet, la première étape sera une étape de test « grande nature » avant validation définitive. Elle permettra de confirmer les travaux des groupes de travail.

5.1. ETAPE 1 : PRÉSENTATION ET VALIDATION DES NOUVELLES PROCÉDURES.

Les nouvelles procédures rédigées seront présentées à l'ensemble des membres de la MSHS lors d'une réunion commune. Chaque responsable de cellule exposera le travail de son groupe. S'ensuivra une discussion et une validation globale des travaux par l'ensemble de l'équipe car il est indispensable que le projet obtienne l'assentiment de tous. Si une procédure ne fait pas l'unanimité, elle sera retravaillée de façon à obtenir un consensus.

5.2. ETAPE 2 : FORMALISATION ET DIFFUSION

Cette étape comprendra aussi une formalisation et une diffusion des nouvelles procédures conjointement à l'archivage de leur version en cours dans le système documentaire. Une fois les nouvelles procédures adoptées, elles devront intégrer un référentiel commun et devront être mises à disposition de tous.

La formalisation pourra prendre la forme d'un vade-meccum, de fiches ou d'applications, en fonction du processus. Une information écrite sera donnée aux laboratoires associés.

5.3. ETAPE 3 : MISE EN CONCORDANCE DES NOUVELLES PROCÉDURES AVEC LES RESSOURCES

Un accompagnement au changement pourra être proposé par les responsables de service, tant au niveau des personnels de la MSHS qu'au niveau des utilisateurs.

5.4. INFORMATION AUX USAGERS

Les utilisateurs des services seront informés des nouvelles procédures par écrit (via l'adresse générique « tous MSHS » mais aussi lors de réunions (exemple : conseil d'administration, ...). Il leur sera précisé qu'ils peuvent obtenir des informations complémentaires en cas de besoin.

6 . PHASE 4 : L'ÉVALUATION DES NOUVELLES PROCÉDURES

Cette phase est capitale pour vérifier que les nouvelles procédures correspondent bien à une amélioration du système. Elle intéresse aussi bien le responsable de l'action que le bénéficiaire du service.

Au moment de l'évaluation, la constitution d'une nouvelle enquête de type enquête de satisfaction pourra être envisagée auprès des usagers des services de la MSHS, à savoir en premier lieu les membres des laboratoires associés, mais aussi les services avec lesquels la MSHS est en relation (services centraux de l'université et de la délégation régionale du CNRS)...

Les résultats nous permettront de valider les nouvelles procédures en étudiant l'écart entre la première et la deuxième enquête. Une communication des nouveaux résultats sera effectuée.

Autres actions à mener à la suite de l'analyse des processus : Mise en place d'une démarche d'auto-évaluation. L'auto-évaluation est un élément essentiel d'une démarche d'amélioration continue (l'AERES la préconise dans la préparation des contrats quinquennaux). Elle permet de vérifier le bon fonctionnement de la démarche et plus tard celui des nouvelles dispositions. Il sera conseillé à chaque service de procéder à une auto-évaluation de ses activités.

Dans le même ordre d'esprit, il pourra être envisagé, ultérieurement, pour le management de chaque entité administrée, des audits internes mais aussi des « audits internes externalisés » (par exemple par une

personne d'un autre service ayant les mêmes activités).

Remerciements

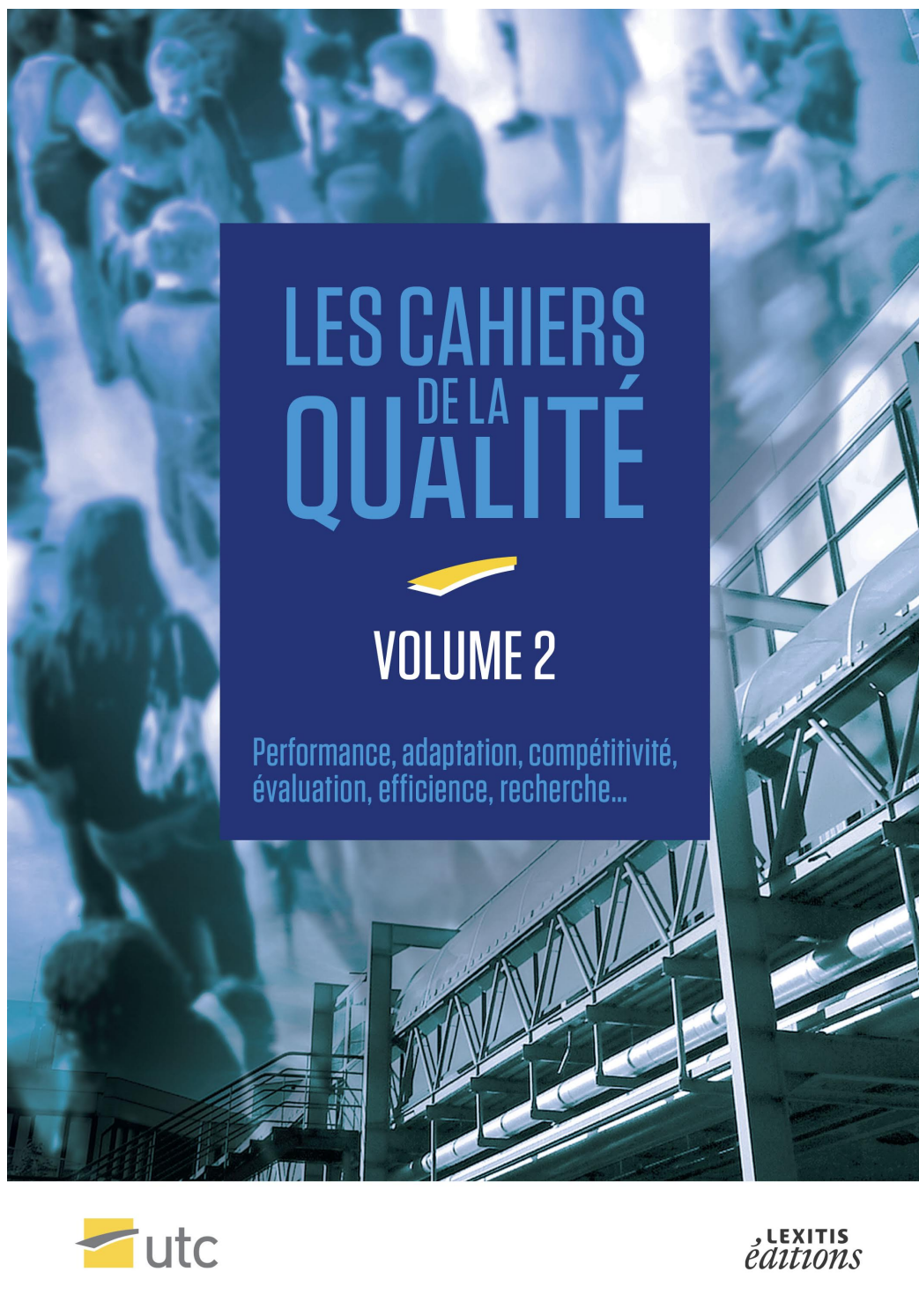
Un grand merci à Alain Ferrand, directeur de la MSHS, d'avoir cru en ce projet et à Henri Valeins, animateur du réseau QER pour sa relecture attentive.

Tous mes remerciements aussi à la Mission des Ressources et Compétences Technologiques (MRCT) du CNRS d'avoir permis la rencontre et le développement de collaborations entre le réseau National des Administrateurs d'unités de Recherche (LABADMIN) et le Réseau Qualité en Recherche (QER).

Références bibliographiques

- [1] C Granier, L-Y. Mas, L. Finot, B. Arnoux, N. Pasqualini, V. Dollé, coordinateurs. La démarche qualité dans la recherche publique et l'enseignement supérieur, Editions Quae, 2009 www.quae.com (Chapitre 6 – les démarches qualité au Cnrs)
- [2] N Abdelkader Benmensour. Qualité et services publics « à la française » : où en est-on de la qualité publique en Luxembourg ? Revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de gestion, 2011, n° 85, p. 109 à 146
- [3] NF EN ISO 9001 « Systèmes de management de la qualité – Exigence », Editions Afnor, www.afnor.org, novembre 2008
- [4] M Jougleux. Enrichir l'approche théorique de la qualité dans les services : qualité du service et qualité de service, Recherche et Applications en Marketing, 2006, vol. 21, n° 3
- [5] Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF), Le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg, Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme administrative, www.fonction-publique.public.lu/fr/publications/brochures/caf/brochure-CAF.pdf, site consulté en mai 2013
- [6] Parasuraman, A.; Zeithaml, Valerie A. et Berry, Leonard L., "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", Journal of Retailing, 1988, Vol: 64 Iss: 1, p: 12-40
- [7] Methode SERVQUAL de Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman, et Leonard L. Berry, Le Dico du Marketing, www.ledicodumarketing.fr/definitions/Methode-SERVQUAL-de-Valerie-A.-Zeithaml-A.-Parasuraman-et-Leonard-L.-Berry-.html, site consulté en mai 2013

Cet article est publié dans :



Commande sur :

<http://www.lexitiseditions.fr/fr/les-cahiers-de-la-qualite-de-l-utc-vol-2-1.html>

Les Cahiers de la Qualité – Volume 2

ISBN : 978-2-36233-150-3– Dépôt légal : septembre 2015. © Lexitis Éditions 2015.

Lexitis Éditions, 76, rue Gay-Lussac, 75005 Paris

Cet ouvrage a été imprimé au sein de l'Union européenne sur du papier certifié issu de forêts durablement gérées.