

---

---

## Excellence de service — Principes et modèle

*Service excellence — Principles and model*

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
**(standards.iteh.ai)**

[ISO 23592:2021](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/198183ae-aabe-4daa-9c84-83887eb09494/iso-23592-2021)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/198183ae-aabe-4daa-9c84-83887eb09494/iso-23592-2021>



**iTeh STANDARD PREVIEW**  
**(standards.iteh.ai)**

ISO 23592:2021

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/198183ae-aabe-4daa-9c84-83887eb09494/iso-23592-2021>



**DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT**

© ISO 2021

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en œuvre, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, ou la diffusion sur l'internet ou sur un intranet, sans autorisation écrite préalable. Une autorisation peut être demandée à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office

Case postale 401 • Ch. de Blandonnet 8

CH-1214 Vernier, Genève

Tél.: +41 22 749 01 11

E-mail: [copyright@iso.org](mailto:copyright@iso.org)

Web: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Publié en Suisse

## Sommaire

Page

<b>Avant-propos</b> .....	<b>iv</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>v</b>
<b>1</b> <b>Domaine d'application</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b> <b>Références normatives</b> .....	<b>1</b>
<b>3</b> <b>Termes et définitions</b> .....	<b>1</b>
<b>4</b> <b>Pertinence et avantages de l'excellence de service</b> .....	<b>3</b>
<b>5</b> <b>Principes de l'excellence de service</b> .....	<b>4</b>
<b>6</b> <b>Modèle d'excellence de service</b> .....	<b>4</b>
<b>7</b> <b>Composantes du modèle d'excellence de service</b> .....	<b>5</b>
7.1    Leadership et stratégie d'excellence de service.....	5
7.1.1    Vision, mission et stratégie d'excellence de service.....	5
7.1.2    Exigences concernant le leadership et la direction.....	6
7.2    Culture de l'excellence de service et implication des collaborateurs.....	9
7.2.1    Culture d'excellence de service.....	9
7.2.2    Implication des collaborateurs.....	11
7.3    Création d'expériences client extraordinaires.....	13
7.3.1    Compréhension des besoins, attentes et souhaits du client.....	13
7.3.2    Conception et renouvellement d'expériences client extraordinaires.....	15
7.3.3    Management de l'innovation du service.....	17
7.4    Excellence de service opérationnelle.....	18
7.4.1    Management des processus efficaces et efficients liés à l'expérience client et de la structure organisationnelle.....	18
7.4.2    Surveillance des activités et des résultats de l'excellence de service.....	20
<b>Bibliographie</b> .....	<b>23</b>

## Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier, de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

L'attention est attirée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO (voir [www.iso.org/brevets](http://www.iso.org/brevets)).

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

(standards.iteh.ai)

Pour une explication de la nature volontaire des normes, la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir [www.iso.org/avant-propos](http://www.iso.org/avant-propos).

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 312, *Excellence de service*.

Il convient que l'utilisateur adresse tout retour d'information ou toute question concernant le présent document à l'organisme national de normalisation de son pays. Une liste exhaustive desdits organismes se trouve à l'adresse [www.iso.org/fr/members.html](http://www.iso.org/fr/members.html).

## Introduction

Dans le monde concurrentiel d'aujourd'hui, les attentes des clients ont changé et évoluent en permanence. Aujourd'hui, la mondialisation et la digitalisation ainsi que la variété d'offres accrue de produits et de services offrent une plus grande liberté de choix aux clients. Chaque achat et chaque contact client est un moment de vérité.

Les organisations prétendent souvent placer le client au centre de leurs activités. Toutefois, sur des marchés concurrentiels, il est essentiel d'orienter le management de l'ensemble de l'organisation autour du client et de l'expérience client proposée. Les organisations qui adoptent cette approche prospéreront. La satisfaction optimale du client ne peut plus être atteinte en lui proposant simplement les produits et les services de base qu'il attend. Pour réussir et garder une longueur d'avance sur ses concurrents, il est indispensable d'enchanter les clients en leur offrant des expériences client extraordinaires et différenciées. Tel est l'objectif de l'excellence de service.

Le présent document décrit les principes, composantes et sous-composantes permettant de créer des expériences client extraordinaires. Les deux niveaux du bas de la pyramide d'excellence de service (voir [Figure 1](#)) constituent les principes fondamentaux de la mise en œuvre de l'excellence de service. Les Niveaux 1 et 2 concernent la réponse aux attentes des clients et le respect des promesses faites. Ils conduisent à la satisfaction du client. La proposition de service de base (Niveau 1) est perçue par les clients comme le fait de tenir ses promesses. La gestion du retour d'information client (Niveau 2) résulte du traitement correct des problèmes et demandes. Ceux-ci sont décrits dans des Normes internationales comme l'ISO 9001, l'ISO 10002 et l'ISO/IEC 20000-1. Le présent document traite, quant à lui, des niveaux supérieurs:

- la délivrance d'un excellent service personnalisé (Niveau 3);
- la délivrance d'un excellent service surprenant (Niveau 4).

Ces deux niveaux créent un lien émotionnel avec le client et débouchent sur l'enchantement du client. Les résultantes pour l'entreprise en sont le renforcement de son image de marque et une forte attractivité pour ses clients nouveaux et existants, tout en se différenciant de ses concurrents.

Délivrer un excellent service personnalisé (Niveau 3) signifie délivrer un service perçu par les clients comme chaleureux, authentique, individualisé, sur mesure et créateur de valeur ajoutée. Le client ressent une émotion en se sentant valorisé.

Délivrer un excellent service surprenant (Niveau 4) signifie délivrer un service sur mesure qui génère des émotions de surprise et de joie. Ce service dépasse les attentes du client. Cela peut être réalisé en délivrant des expériences client aussi extraordinaires qu'inattendues. Toutefois, diverses approches peuvent être adoptées pour enchanter le client.

Il convient que la pyramide d'excellence de service soit utilisée pour expliquer aux managers et aux collaborateurs pourquoi une organisation doit se concentrer sur les deux composantes suivantes: tenir ses promesses (Niveaux 1 et 2) et dépasser les attentes du client en lui fournissant des services excellents (Niveaux 3 et 4).

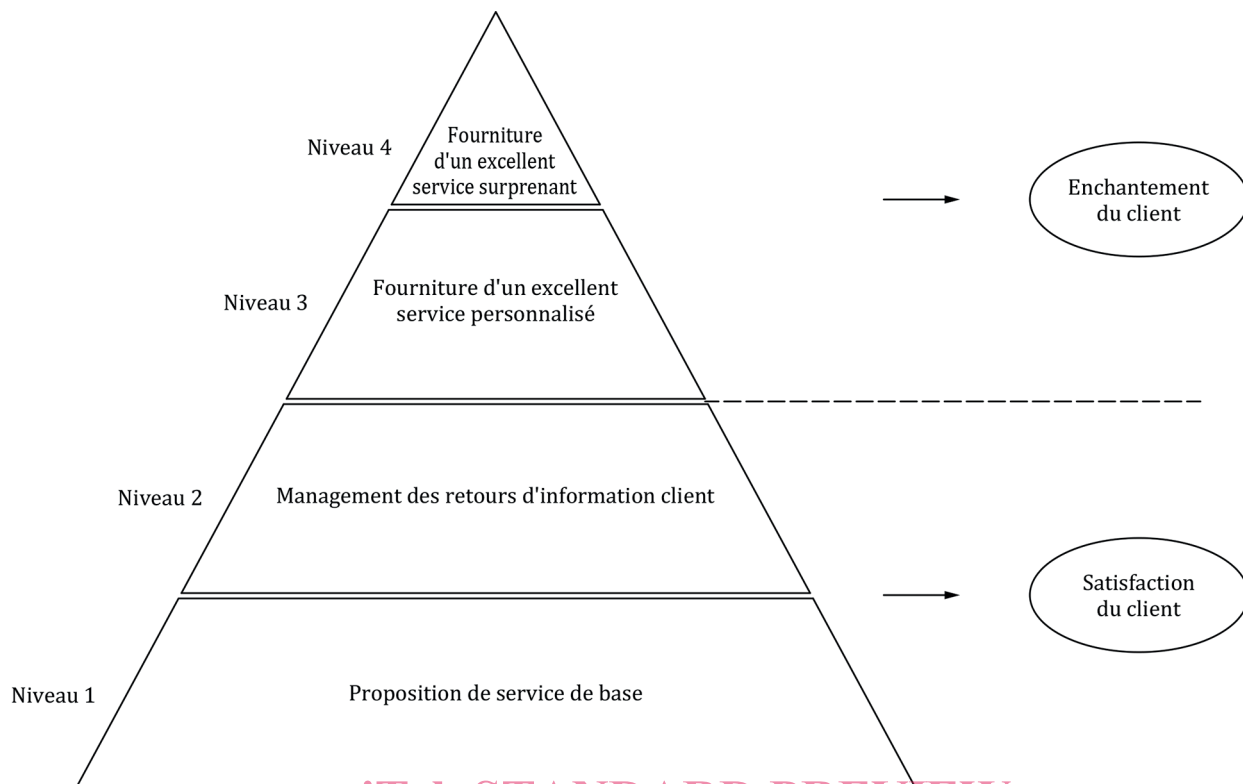


Figure 1 — Pyramide d'excellence de service

Le présent document définit les termes essentiels, décrit les principes pertinents et établit un modèle d'excellence de service. Il fournit un cadre général pour des documents complémentaires afin de traiter les composantes essentielles du modèle d'excellence de service de façon plus détaillée:

- l'ISO/TS 24082<sup>1)</sup> propose des principes et des actions pour concevoir d'excellents services. Elle précise les composantes de la dimension «création d'expériences client extraordinaires» du modèle d'excellence de service. Elle est donc liée à 7.3 du présent document;
- l'ISO/TS 23686<sup>2)</sup> fournit un ensemble d'indicateurs et de méthodes internes et externes qui peuvent être utilisés pour mesurer la performance de l'excellence de service, notamment les facteurs influant et les effets substantiels des expériences client extraordinaires et de l'enchantement du client. Elle couvre toutes les dimensions du modèle d'excellence de service. Elle est donc liée à 7.4 du présent document.

1) En cours d'élaboration. Stade au moment de la publication : ISO/PRF TS 24082:2021.

2) En cours d'élaboration. Stade au moment de la publication : ISO/WD TS 23686:2021.

# Excellence de service — Principes et modèle

## 1 Domaine d'application

Le présent document définit la terminologie, les principes et le modèle d'excellence de service permettant de créer une expérience client extraordinaire, et d'atteindre un enchantement durable de ce dernier. Il ne traite pas de la fourniture au client d'un service de base, mais de la délivrance d'un excellent service.

Le présent document s'applique à toutes les organisations délivrant des services, comme les organisations commerciales, les services publics et les organisations à but non lucratif.

## 2 Références normatives

Le présent document ne contient aucune référence normative.

## 3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions suivants s'appliquent.

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

- ISO Online browsing platform: disponible à l'adresse <https://www.iso.org/obp/>;  
ISO 23592:2021
- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <https://www.electropedia.org/>;  
83887eb09494/iso-23592-2021

### 3.1

#### **excellence de service**

capacité d'une organisation à fournir des services excellents de manière cohérente

Note 1 à l'article: Les capacités reflètent les quatre dimensions et neuf composantes du modèle d'excellence de service ainsi que leurs interactions.

### 3.2

#### **excellent service**

élément de sortie d'une organisation fournissant un niveau de service élevé entre l'organisation et le client pour créer des expériences client extraordinaires provoquant l'enchantement du client

Note 1 à l'article: Des exemples d'un niveau de fourniture de services élevé sont la fourniture de services excellents personnalisés (Niveau 3) et la fourniture de services excellents surprenants (Niveau 4) dans la pyramide d'excellence de service.

### 3.3

#### **cocréation**

implication active des parties prenantes dans la conception, la délivrance et l'innovation du service

### 3.4

#### **client**

personne ou organisation qui est susceptible de recevoir ou qui reçoit un produit ou un service destiné à, ou demandé par, cette personne ou cette organisation

EXEMPLE Consommateur, client, utilisateur final, patient, bénéficiaire et acheteur.

Note 1 à l'article: Le client peut être interne ou externe à l'organisation.

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.2.4, modifiée]

**3.5  
enchantement du client**

émotions positivement éprouvées par le client qui se sent hautement valorisé ou qui voit ses attentes dépassées, ou les deux

Note 1 à l'article: D'autres émotions comme la surprise peuvent intensifier l'enchantement ressenti par le client.

**3.6  
expérience client**

perception d'un client de son interaction avec une organisation, ses produits ou ses services

Note 1 à l'article: Une interaction est liée à un parcours client ou à l'ensemble de ses relations avec une organisation, ses produits, ses systèmes, ses services ou ses réseaux associés. L'interaction avec l'organisation peut être directe ou indirecte. Si un client utilise un produit, un système ou un service, ceci peut être considéré comme une expérience client pour chaque interaction.

**3.7  
expérience client extraordinaire**

expérience client significativement meilleure qu'une expérience client habituelle

**3.8  
parcours client**

série ou ensemble des expériences d'un client avec une organisation, ses produits ou ses services

Note 1 à l'article: Le terme «série» s'appuie sur des processus, le terme «ensemble» sur des résultats.

**3.9  
satisfaction**

perception du client du degré auquel il a été répondu à ses attentes

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.9.2, modifiée]

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/198183ac-aabe-4daa-9c84-83887eb09494/iso-23592-2021>

**3.10  
service**

produit d'une organisation avec au minimum une activité nécessairement réalisée entre l'organisation et le client

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.7.7, modifiée]

**3.11  
fourniture de service**

délivrance et management d'un service

[SOURCE: ISO 41011:2017, 3.1.2, modifiée]

**3.12  
vision d'excellence de service**

aspiration future d'une organisation pour atteindre l'excellence de service

**3.13  
mission d'excellence de service**

engagement d'une organisation quant à la manière d'atteindre l'objectif de la vision d'excellence de service

**3.14  
stratégie d'excellence de service**

traduction de l'ambition et de la vision d'excellence de service en principes, objectifs et actions tangibles afin d'atteindre ses buts



### 3.15

#### implication des collaborateurs

degré auquel les collaborateurs sont impliqués vis-à-vis de l'organisation, sont passionnés par leur travail et déploient des efforts remarquables dans leur travail

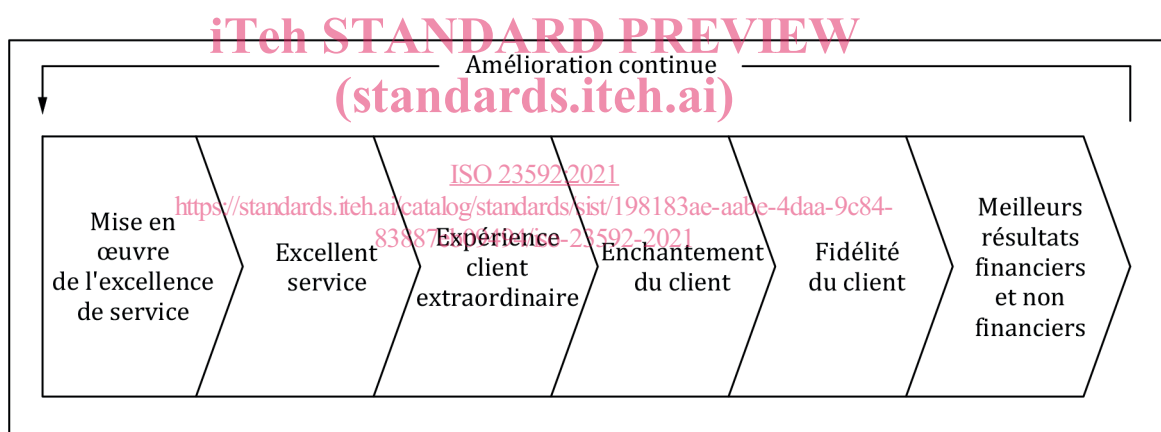
Note 1 à l'article: Les collaborateurs engagés sont motivés à redoubler d'efforts et à se dépasser pour les clients et l'organisation.

## 4 Pertinence et avantages de l'excellence de service

De nos jours, un des plus grands défis des organisations de service consiste à répondre aux exigences, attentes et besoins sans cesse croissants des clients, avec une fidélité en déclin. De fait, il convient que les organisations concentrent leurs efforts sur l'optimisation de l'expérience client en innovant au niveau de chaque point de contact du parcours client. Il convient que les services soient en permanence améliorés dans la cohérence, en cocréation avec le client et toutes les autres parties prenantes.

L'excellence de service décrit une approche qui permet la production d'expériences client extraordinaires grâce à un service excellent individualisé et surprenant dont la finalité est de générer l'enchantement des clients. Par conséquent, l'excellence de service conduit au renforcement de la fidélité des clients et contribue fortement au succès de l'entreprise.

Cette chaîne de cause à effet est illustrée à la [Figure 2](#).



**Figure 2 — Chaîne de cause à effet de l'excellence de service**

L'excellence de service est fondée sur un processus continu qui nécessite des investissements en ressources humaines, infrastructures et recherche. L'organisation peut tirer profit de cet investissement de plusieurs manières, par exemple via:

- une différenciation concurrentielle;
- une meilleure réputation en termes d'orientation client;
- une préférence client;
- une instauration et une consolidation de relations à long terme avec le client (donnant lieu à une plus grande propension à rester, racheter et recommander, et réduisant, par conséquent, le taux de perte de clients);
- la possibilité de réduire les coûts sur le long terme (par exemple, réduction du coût des échecs, conversions des prospects facilitées et réduction des dépenses publicitaires pour acquérir de nouveaux clients);

- une excellente image en tant qu'employeur (ayant pour effet une amélioration des opportunités de recrutement, des niveaux plus élevés d'implication du personnel et un meilleur taux de fidélisation des collaborateurs);
- une coopération et un engagement accrus des clients;
- une puissance de la marque, incluant une réputation positive;
- une facilitation de la gestion des réseaux avec les sous-traitants;
- un accroissement de la rentabilité de la société;
- une mise en œuvre de l'agilité au sein des organisations.

### 5 Principes de l'excellence de service

Les principes de l'excellence de service incluent les points suivants:

- a) Management de l'organisation d'un point de vue client.

Il convient que l'expérience client visée soit conçue du point de vue du client. Une fois conçus, il convient que ces ressources et processus restent alignés de façon continue avec l'orientation client de l'organisation.

- b) Approfondissement de la relation client.

Il convient que l'organisation s'efforce d'atteindre un niveau supérieur de personnalisation individuelle et se concentre sur les besoins et attentes du client tout le long de leur relation. Une relation forte peut être entretenue par une communication continue. Il convient qu'elle reflète le niveau d'interaction souhaité par le client.

- c) Partage de la conviction que l'humain fait la différence.

L'implication de chacun au sein de l'organisation, y compris les partenaires, pour créer l'enchantement du client a une importance clé.

- d) Développement de l'équilibre des attentions entre les clients, les collaborateurs et les partenaires.

Les clients, les collaborateurs et les partenaires sont tous importants; il convient donc que l'organisation leur accorde une attention équilibrée.

- e) Développement d'une approche de management transversale.

Il convient que l'organisation adopte une approche transversale intégrée en ce qui concerne les parcours client.

- f) Utilisation de l'effet levier de la technologie.

Il convient d'utiliser la technologie appropriée pour produire des expériences extraordinaires, aussi bien pour les collaborateurs que pour les clients et partenaires.

- g) Création de valeur pour les parties prenantes.

La mise en œuvre de l'excellence de service génère une valeur ajoutée durable supplémentaire pour les parties prenantes. Il convient d'utiliser la cocréation avec les parties prenantes pour accroître la création de valeur. Cette valeur peut être financière ou non financière.

### 6 Modèle d'excellence de service

Le modèle d'excellence de service (voir [Figure 3](#)) comprend quatre dimensions et neuf composantes qui permettent de produire des expériences client extraordinaires et de l'enchantement client.

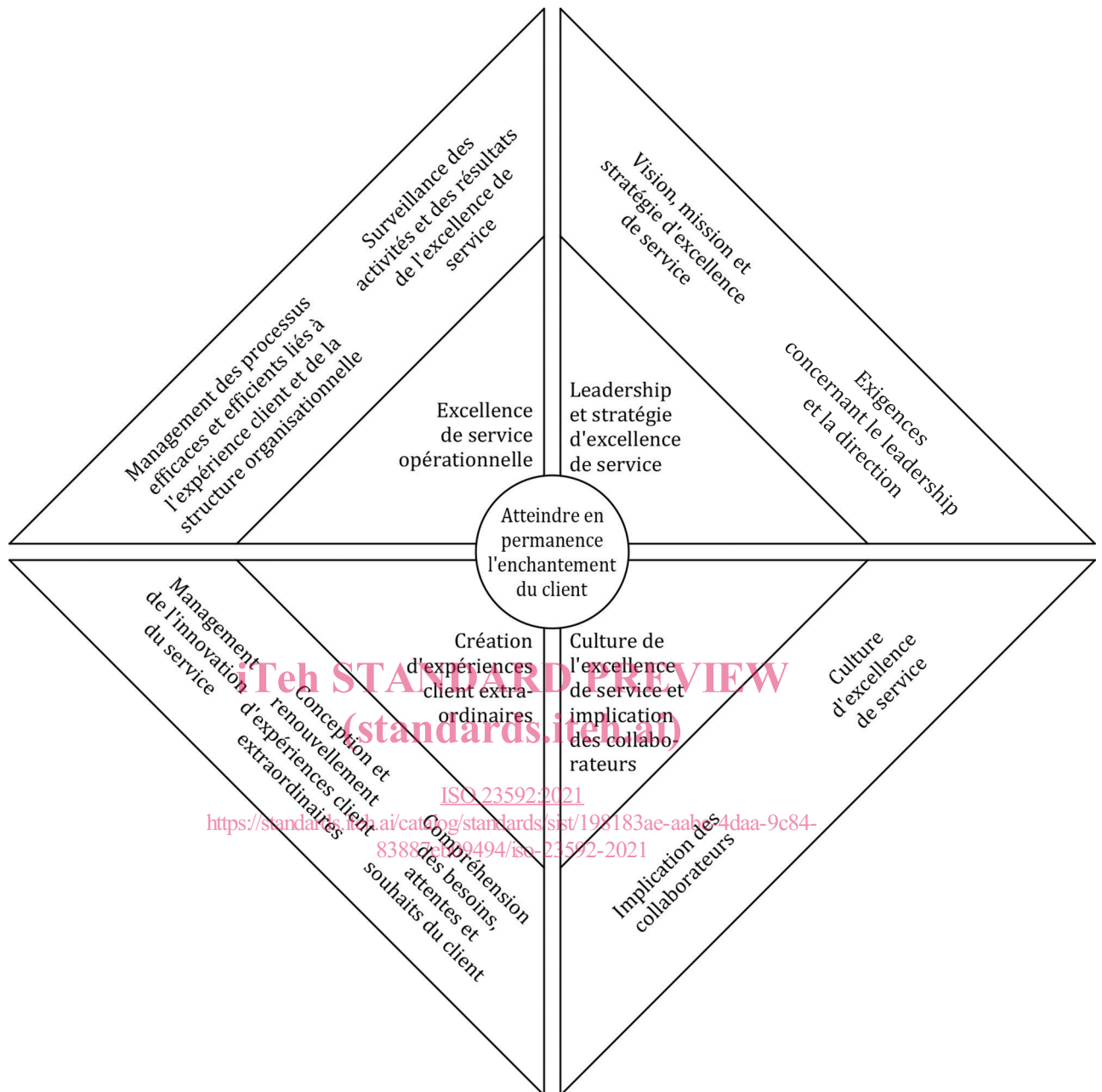


Figure 3 — Modèle d'excellence de service

L'objectif d'enchantement permanent du client est au centre du modèle. Ses quatre dimensions et ses neuf composantes sont équivalentes, et leur mise en œuvre ne suit aucun ordre séquentiel, même s'il convient qu'une stratégie d'excellence de service, idéalement, soit en place.

## 7 Composantes du modèle d'excellence de service

### 7.1 Leadership et stratégie d'excellence de service

#### 7.1.1 Vision, mission et stratégie d'excellence de service

Une organisation doit définir sa vision, sa mission et sa stratégie d'excellence de service sur le long terme. Les composantes de la vision, la mission et la stratégie d'excellence de service délimitent et déterminent l'expérience client que cible l'organisation. Elles traduisent les principes et la conception

d'expériences client extraordinaires à travers toutes les autres composantes du modèle d'excellence de service. Selon le positionnement de la marque d'une organisation, par exemple, marque bon marché, marque haut de gamme ou marque de luxe, le niveau des attentes du client varie.

La vision, la mission et la stratégie d'excellence de service doivent être en phase entre elles et il convient qu'elles soient alignées avec la stratégie globale de l'organisation. Il convient qu'elles soient créées et passées en revue en impliquant toutes les parties prenantes, y compris la direction, les collaborateurs et les clients. Il convient que la vision, la mission et la stratégie soient communiquées à toutes les parties de l'organisation. Il convient qu'elles soient également mises en œuvre à travers l'organisation pour contribuer à la création d'une culture d'excellence de service et pour informer chacun sur la prise de décision. Cette composante est divisée en trois sous-composantes:

a) Vision d'excellence de service.

L'organisation doit disposer d'une vision d'excellence de service à long terme qui annonce clairement son aspiration à répondre, voire à aller au-delà des attentes et souhaits des clients, grâce à la délivrance d'un service extraordinaire. Il convient que cette vision soit adoptée par l'ensemble de l'organisation et fondée sur une compréhension approfondie des besoins et attentes de toutes les parties prenantes pertinentes ainsi que de l'environnement externe.

b) Mission d'excellence de service.

L'organisation doit avoir une mission à long terme qui permette le développement d'une stratégie d'excellence de service fixant les buts et objectifs pour atteindre la vision d'excellence de service. Il convient que l'organisation évalue les principes de cette mission en tenant compte du point de vue du client et de leur faisabilité.

c) Stratégie d'excellence de service. (standards.iteh.ai)

L'organisation doit transposer sa vision et sa mission d'excellence de service en une stratégie cohérente prenant la forme d'objectifs stratégiques et opérationnels documentés. La stratégie d'excellence de service fait partie intégrante de la stratégie organisationnelle globale et décrit ce que l'organisation compte réaliser ainsi que la manière dont elle compte atteindre ces objectifs.

Il convient que la stratégie d'excellence soit basée sur les sept principes et sur les autres huit composantes pour atteindre les résultats. La stratégie doit être traduite en objectifs, buts, programmes et autres outils pouvant être mis en application. Il convient que les responsabilités et la façon dont l'organisation compte les mettre en œuvre soient définies. La gouvernance de l'excellence de service doit être conçue comme un système permettant de piloter et contrôler la mise en œuvre de l'excellence de service. La stratégie doit être déployée dans toutes les parties pertinentes de l'organisation et régulièrement passée en revue, aussi souvent que cela semblera nécessaire. Il convient que ce passage en revue prenne en compte tous les changements de l'environnement externe qui peuvent potentiellement affecter l'excellence de service.

Les pratiques appropriées pour le développement et la mise en œuvre de la vision, de la mission et de la stratégie d'excellence de service peuvent inclure:

- 1) la production d'un document inspirant sur la vision, largement diffusé et suscitant l'adhésion de toutes les parties prenantes;
- 2) l'organisation d'ateliers concernant la stratégie avec les parties prenantes clés afin de développer une vision, une mission et une stratégie d'excellence de service;
- 3) la mise en place d'instances consultatives de clients.

### 7.1.2 Exigences concernant le leadership et la direction

Tous les membres du conseil d'administration et les managers impliqués à tout niveau jouent un rôle primordial en ce qui concerne la détermination, la mise en œuvre et la pérennité de la stratégie de l'excellence de service et doivent s'engager en faveur de l'excellence de service. Ils doivent faire preuve de leur leadership en développant et mettant en œuvre une vision, mission et stratégie d'excellence de