

Introduction

L'émergence de la littérature sur les entreprises de services s'est faite autour d'une réaction à l'inadaptation des outils développés en marketing des biens de consommation, aux cas des entreprises de services.

Devant le développement spectaculaire des services, il était temps, pour les gestionnaires de se poser le problème de savoir si les modes de réflexions et de décisions élaborés dans le contexte des produits sont adaptés à celui des services.

Ceci ne veut certainement pas dire qu'il existe deux marketings, l'un pour les produits, l'autre pour les services. Les concepts et les techniques sont pareils ; ce qui diffère, ce sont essentiellement les critères de segmentation ainsi que le contenu et la mise en œuvre des variables du mix marketing. Mais avant tout et surtout, c'est le rôle central et majeur que joue le client dans les services, puisque, pour un service donné, il est à la fois producteur et consommateur ; son comportement et son traitement en sont donc drastiquement affectés [Eiglier Pierre & Langeard Eric¹ (1999)].

SECTION I : LE SERVICE ET LA SERVUCTION

Le secteur des services peut se caractériser par sa diversité. Les entreprises de service se situent sur une échelle de taille allant d'énormes sociétés internationales, dans des domaines tels que le transport aérien, les opérations bancaires, les assurances, les télécommunications, les chaînes d'hôtel, à un large éventail de petites affaires détenues par de simples personnes et agissant localement, comprenant les restaurants, les taxis, les opticiens, les coiffeurs...etc.

L'une des premières difficultés à surmonter est celle de la définition même des services. Mais qu'est-ce qu'un service ?

Judd² (1963) définit un service marchand comme « *un échange marchand par une entreprise dont l'objet est autre chose que le transfert de propriété d'un bien tangible* ».

Il divise les services en trois types :

¹ Eiglier Pierre, Langeard Eric, « Servuction, le marketing des services », 7^{ème} tirage, Ediscience international, Paris, 1999. Pp: 2.

² Judd R., « The case for redefining Services », Journal of Marketing, July 1963. Pp: 57 – 62.

- l'échange utilise un produit
- l'échange est la création ou la réparation d'un bien
- l'échange est le transfert d'une compétence ou d'une expérience

Gummesson³ (1987) quant à lui met l'accent sur la différence admise comme la plus importante entre les produits et les services, il s'agit ici de l'intangibilité, en définissant les services comme « *quelque chose qui peut être acheté et vendu mais que vous ne pouvez pas vous laissez tomber sur le pied* »

On peut citer aussi la définition de Grönroos⁴ (1990) qui explique qu' « *un service est une activité ou série d'activités de nature plus ou moins tangible qui, normalement mais non nécessairement, prend place dans les interactions entre le consommateur et un employé de l'entreprise de services, et/ou des biens et ressources physiques, et/ou des systèmes du fournisseur de services, et qui est proposée comme solution aux problèmes du consommateur* »

Cette dernière définition met l'accent sur les trois composantes de l'activité de services : le personnel, les moyens et les systèmes.

Comme on peut le constater à travers cette brève revue de littérature, la notion de service reste toujours floue, ainsi pour mieux comprendre ce que c'est un service, il faut tout d'abord comprendre comment un service est créé ou fabriqué, avec quels ingrédients, et quel en est le processus. Cette approche est celle de la servuction.

Comment donc un service, au même titre qu'un bien quelconque, est-il fabriqué ?

§ 1- Le concept de servuction

D'un point de vue étymologique les mots « produit » et « service » ne possèdent ni le même sens ni les mêmes connotations. D'après le Robert il existe trois mots clés autour de « produit » qui sont : *production*, *produire* et *produit*, qui se réfèrent respectivement au *processus*, à l'*action* et au *résultat*. La racine du mot « produire » vient du latin *producere*, mener en avant, faire avance ; la première signification en

³ Gummesson E, « Lip services. A neglected area in services marketing », European Journal of Marketing, 1, 1987. Pp: 22-24.

⁴ Grönroos ch, « Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition », Lexington Ma, Lexington Books, 1990. Pp: 27.

français est « faire exister ce qui n'existe pas encore ». Il s'agit en fait de la création, activité noble par excellence.

Autour du mot « service », on ne trouve que deux mots clés : *servir* et *service* ; ils viennent tous deux du latin *servitium*, signifiant esclavage. On voit tout de suite la connotation extrêmement péjorative du terme, en opposition totale avec celle de produit. D'autre part, si l'on retrouve bien dans « servir » et « service » les notions d'action et de résultat, il n'existe pas de mot équivalent à production pour exprimer le processus de création, de fabrication du service. C'est pour cette raison, et devant ce manque, que le néologisme **servuction** a été proposé par Eiglier Pierre et Langeard Eric ⁵ (1999), désignant le processus de création de service.

Afin de mieux comprendre la servuction et son système, il faut tout d'abord comprendre en parallèle le processus de fabrication des produits tangibles.

A- La fabrication d'un produit tangible

Pour fabriquer un produit tangible, autrement dit, un objet quelconque, deux étapes au moins sont nécessaires : la conception et la réalisation. La première consiste à définir très précisément ce que sera le futur produit (ses fonctions, sa forme, ses dimensions, ses couleurs, etc.). Pour concevoir ou développer correctement un produit, le souci du client doit être omniprésent ; il doit permettre au produit d'être adapté et attractif. La fabrication s'effectue ensuite dans l'usine, il faut réunir ainsi trois ensembles d'éléments qui sont nécessaires. Il s'agit de la main d'œuvre, des machines et des matières premières.

Le produit dans ce cas-là, est l'aboutissement de l'interaction de ces trois éléments. Une fois le produit fabriqué, il sort de l'usine, il faut alors le stocker, puis le distribuer, c'est-à-dire de le mettre physiquement à la disposition de ses éventuels acheteurs, autrement dit, le vendre à un détaillant qui lui-même le revendra à un de ses clients, comme le démontre le **schéma 1**.

⁵ Eiglier Pierre, Langeard Eric, 1999. Op. cit, Pp: 7-8.

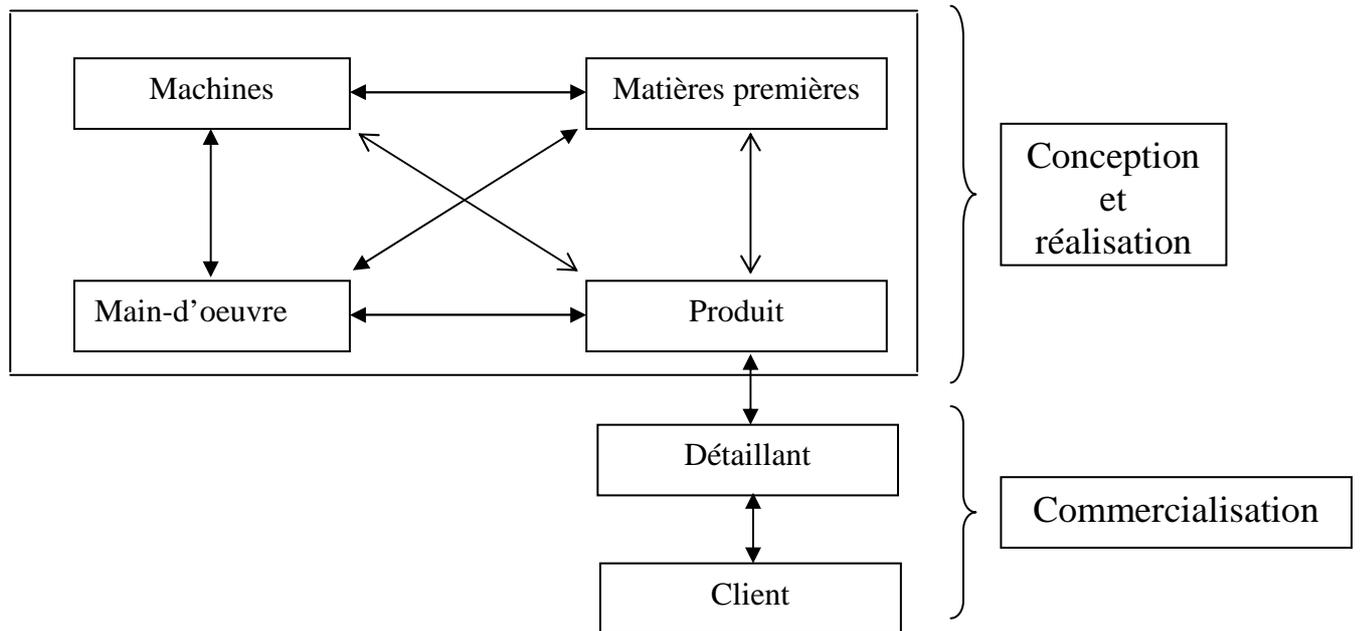


Schéma 1 : La fabrication d'un produit tangible⁶

Source : Eiglier Pierre (2004)

A travers ce schéma de production, on remarque qu'il est simplificateur à l'extrême. A la notion de machines, il faut intégrer les bâtiments, leur agencement, ainsi que l'énergie. A celle de main d'œuvre, les ouvriers et leur encadrement.

Mais surtout, n'apparaissent pas sur le schéma ni le capital nécessaire à cette production, ni le savoir-faire, ni la dimension du temps. Mais reste-t-il comme même que cette représentation demeure néanmoins fidèle à la réalité.

On remarque aussi, que dans la fabrication de produit tangible, le consommateur n'intervient pas dans le processus de fabrication, il n'est pris en compte qu'au travers la recherche marketing lors de la conception, et ensuite au moment de l'achat.

⁶ Eiglier Pierre, « Marketing et stratégie des services », Ed. ECONOMICA, 2004. Pp: 11.

B- La fabrication d'un service

Les étapes et le contenu du processus de fabrication d'un produit tangible fournissent une trame pour la compréhension et l'analyse de la création et la fabrication du service. Dès lors, pour fabriquer un service, on assiste au même fondement.

A travers l'exemple évoqué par Eiglier et Langeard⁷ (1999), nous allons illustrer notre propos :

- Il faut d'abord et en général de la main d'œuvre, non pas manufacturière, mais de service, son équivalent. Par exemple dans un restaurant ce sont les serveurs et maîtres d'hôtel, qui sont en contact avec les clients.
- Il est ensuite nécessaire d'avoir un élément matériel, l'équivalent des machines que l'on appellera support physique. Dans un restaurant ce sont les tables, les chaises et les couverts.
- Il faut enfin un bénéficiaire, c'est-à-dire le client.

On appelle ce processus de production de service, servuction, représenté dans le **schéma 2** ; néologisme ; comme nous l'avons déjà évoqué ; au service ce que la production est au produit tangible. Mais la grande différence par rapport à la fabrication d'un produit réside dans le fait que le client fait partie intégrante de la servuction [Eiglier Pierre & Langeard Eric⁸ (1999)] : il en est un des acteurs, à la fois producteur et consommateur. Bien sûr, ce phénomène est d'une importance critique en matière de marketing, et bien des spécificités du marketing sont fondées sur lui.

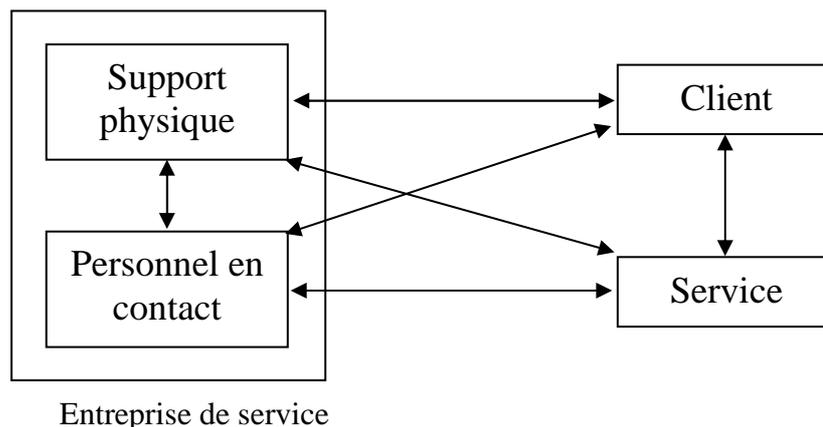


Schéma 2 : La servuction⁹

Source : Eiglier Pierre (2004)

⁷ Eiglier Pierre, Langeard Eric, 1999. Op. cit, Pp: 15.

⁸ Idem. Pp: 15.

⁹ Eiglier Pierre, 2004, Op. cit, Pp: 13.

Ainsi, la servuction de l'entreprise de service est définie comme suit: « *c'est l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés.* ». [Eiglier Pierre, Langeard Eric¹⁰, (1999)].

Elle peut être définie aussi comme suit : « *La servuction est l'organisation des moyens matériels et humains nécessaires à la prestation de service.* ». [Lendrevie. J et al¹¹ (2003)].

Il faut à présent, passer en revue tout les éléments de servuction, ainsi que leurs relations.

§ 2- Les éléments du système de servuction

A- Le personnel en contact

Il s'agit de la ou des personnes employées par l'entreprise de service, et dont le travail requiert d'être en contact direct avec le client : personnel de réception et caissiers dans les assurances. Il faut noter aussi que le personnel en contact peut ne pas exister dans certaines servuctions, c'est le cas des automates à billets par exemple.

Cependant, une comparaison très éclairante a été réalisée par Schneider. B et Bowen. D (1996), repris par Eiglier¹² (2004), entre le travail posté d'un ouvrier dans une usine et celui d'un personnel en contact dans une unité. Le résultat est qu'un ouvrier travaille dans un monde de certitudes, positives ou négatives : tâche à effectuer répétitive et identique, stabilité de la cadence à laquelle elle doit être effectuée, bonne connaissance des camarades de travail et des superviseurs, donc grande prédictibilité de leurs comportements. A l'inverse, le monde professionnel du personnel en contact est fait d'incertitudes dues à la présence et à l'activité du client avec lequel, par nature, il doit travailler : tâche répétitive mais finalement chaque fois différente car chaque client est différent ; cadence irrégulière, avec des pointes et des creux, car les clients se présentent dans le système de servuction selon des lois qui leur sont propres et qui n'ont

¹⁰ Eiglier Pierre, Langeard Eric, 1999. Op. cit, Pp: 15.

¹¹ Lendrevie. J, Lévy. J, Lindon. D, « Mercator », EDITIONS DALLOZ, 2003. Pp: 1013.

¹² Eiglier Pierre, 2004. Op. cit, Pp: 40-41.

rien à voir avec un étalement régulier du travail du personnel en contact ; environnement humain peu ou pas prévisible du fait que chaque client va avoir un comportement et des attitudes différents ; et il faut ajouter que travailler et avoir une attitude professionnelle sous le regard aimable, critique ou inquisiteur, ironique ou agressif du client n'est pas chose facile.

Ainsi, lorsque l'on conçoit et on met en place une servuction, il est nécessaire d'en définir avec précision les éléments et leurs relations. Définir le personnel en contact consiste pour l'entreprise à prendre les décisions concernant les employés qui seront en contact direct avec les clients. Leur nombre, leurs profils, leurs tâches, leurs uniformes vont dépendre de ce que l'entreprise de service attend d'eux, quel service veut-elle offrir ? Selon quel processus le fabriquer ? Autrement dit, c'est de décider aussi des relations que le personnel en contact va avoir avec les autres éléments du système qu'on va les développer juste après.

B- Le support physique

Il s'agit du support matériel qui est nécessaire à la production du service, et dont se serviront soit le personnel en contact, soit le client, soit le plus souvent les deux en même temps.

Eiglier Pierre¹³ (2004) l'a décomposé ainsi en deux grandes catégories d'éléments, l'espace matériel dans lequel a lieu la servuction, et les instruments à la disposition du personnel et/ou des clients.

❖ L'espace dans lequel va se passer la servuction est en général un immeuble ou la partie de l'immeuble dans laquelle se trouvent l'unité, son décor et son agencement.

❖ Les instruments nécessaires au service sont constitués par tous les objets, meubles ou machines mis à la disposition du personnel en contact, et/ou du client. Leur utilisation par l'un et par l'autre permettra la réalisation du service.

Quant à Zollinger Monique et Lamarque Eric, ils estiment que le support physique relève de trois éléments tangibles [Zollinger Monique & Lamarque Eric¹⁴ (2004)] : les équipements externes, les équipements internes et les autres éléments tangibles.

¹³ Eiglier Pierre, 2004. Op. cit, Pp: 46.

¹⁴ Zollinger Monique, Lamarque Eric, « Marketing et stratégie de la banque », 4^{ème} édition, Dunod, 2004. Pp: 76-77.

- ❖ Les éléments extérieurs comprennent l'architecture, la décoration, la signalisation, le parking, les aménagements et l'environnement.
- ❖ Les équipements intérieurs désignent l'architecture intérieure, les équipements utilisés pour servir le client ou gérer l'activité, la signalisation, la qualité de l'air, et la température.
- ❖ Les autres éléments tangibles regroupent les supports de communication comme, par exemple, le papier à lettre, les cartes de visite, l'apparence des employés et les brochures.

C- Le client

La présence du client dans le système de servuction modifie profondément le style de fabrication du service comparé à celui des produits [Eiglier Pierre¹⁵ (2004)]. Le client est non seulement présent et actif dans la servuction, mais sa présence est une des conditions de l'existence du service, autrement dit, s'il n'y a pas de client dans le système, il ne peut y avoir de service. La présence et le rôle du client dans la servuction constituent la spécificité fondamentale du système, il est à la fois producteur et consommateur du service [Eiglier Pierre¹⁶ (2004)].

Seulement, dans la majorité si se n'est dans tous cas, il se trouve qu'une agence d'assurance par exemple reçoit et traite plusieurs clients qui se trouvent au même moment à la fois à son niveau. Si à titre d'exemple et par simplification ; deux client A et B, se trouvent en même temps dans l'entreprise de service, il est clair que B, venant se procurer un service, aura les mêmes types de relations avec le support physique et le personnel en contact que A. Cependant, il s'établira aussi des relations entre A et B puisqu'ils sont physiquement ensemble dans le même endroit. Ces relations peuvent prendre n'importe quelle forme, et certaines d'entre elles peuvent influencer sur la qualité du service rendu à l'autre client, et la satisfaction qu'il en retire.

¹⁵ Eiglier Pierre, 2004. Op. cit, Pp: 15.

¹⁶ Idem. Pp: 14.

§ 3- Le service dans le système de servuction

Le service est tout simplement la résultante de l'interaction entre les trois éléments de bases cités ci-dessus ; que sont le personnel en contact, le support physique et le client.

Cependant, toute entreprise de service ne propose pas un ; mais des services à la clientèle. On peut dès lors distinguer deux types de service : le service de base et les services périphériques [Eiglier Pierre & Langeard Eric¹⁷, (1999)].

A- Le service de base

Si un client se trouve confronté à une multitude de services dans une unité, ces derniers ne présentent pas tous, à ses yeux, une identique importance.

Il nous paraît évident que dans la majorité des cas, le client vient dans l'unité pour satisfaire un besoin bien précis. A ce besoin correspond un service plus important que les autres que l'on appellera le service de base. Autrement dit, le service de base est celui qui va satisfaire le besoin principal du client. Il faut noter aussi que ceci ne constitue pas la raison pour laquelle le client choisit telle entreprise de service plutôt que telle autre. De ce fait, le choix entre plusieurs entreprises de service offrant un même service de base qui satisfera le besoin du client s'effectuera sur d'autres critères, tels que la localisation et la proximité d'une agence concernant les compagnies d'assurance, ou un horaire de vol qui convient au mieux aux besoins d'un client pour les compagnies aériennes, etc.

B- Les services périphériques

Les services périphériques sont des services de moindre importance aux yeux du client, offerts par l'entreprise de service, car ils s'organisent autour du service de base. Ils correspondent à des besoins que le client peut éprouver à l'occasion de la réalisation du service de base et constituent un plus pour ce dernier car ils en améliorent la qualité.

¹⁷ Eiglier Pierre, Langeard Eric, 1999. Op. cit, Pp: 82.

On peut assister aussi à ce que les services périphériques répondent à un besoin fonctionnel de l'entreprise, néanmoins ne présentant pas toujours une valeur réelle pour le client [Eiglier Pierre¹⁸ (2004)], mais qui sont considérés quasi nécessaires ou même obligatoires par l'entreprise pour accéder au service de base principal et le bon déroulement des opérations. Pour arriver à comprendre ce qu'on vient d'avancer, l'exemple suivant constituera la base de notre argumentation :

Pour une agence d'assurance, c'est à l'occasion de la réalisation ou du renouvellement d'un contrat d'assurance quelconque que l'assureur peut proposer et conseiller au client à joindre à la garantie principale du risque à couvrir ; objet d'assurance (**service de base**) ; des garanties annexes complémentaires (**services périphériques**) afin de mieux maîtriser ce risque en cas de sinistre , mais aussi ; faut il encore évaluer le risque couvert par le contrat d'assurance et identifier l'identité du client qui demeure un préalable (**services périphériques obligatoires**), pour une meilleure couverture du risque par l'assureur.

Au total trois types de service ont été identifiés ; le service de base et deux types de services périphériques : l'un nécessaire à la réalisation du service de base, l'autre constituant un plus par rapport au service de base.

De ce fait, cet ensemble de services élémentaires forme l'offre de services par l'entreprise, illustrée par le **schéma 3** :

¹⁸ Eiglier Pierre, 2004. Op. cit, Pp: 31.

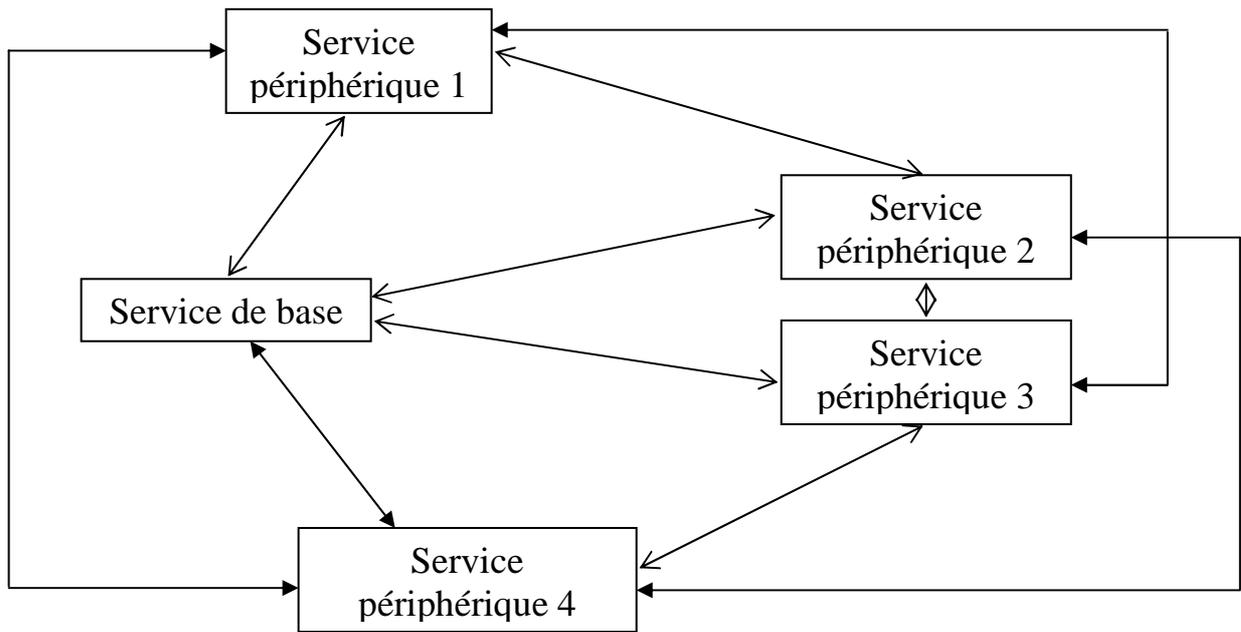


Schéma 3 : L'offre de services par l'entreprise¹⁹

Source: Pierre Eiglier (2004)

A travers ce schéma on remarque que l'ensemble des services qu'on a qualifié d'élémentaires, sont interdépendants, chacun est en relation avec tous les autres, ce qui nous ramène à dire que la satisfaction du client sera influencée par la qualité de chacun des services élémentaires dont il bénéficiera.

Une autre classification des services de base a été proposée par Lovelock Christopher²⁰ (1999), qui selon lui ; il existe des douzaines de services supplémentaires potentiels. De ce fait, il les a classé en deux groupes distincts, et les a séparés selon qu'ils appartiennent à la catégorie des services facilitateurs ou de soutien comme le montre le **tableau 1** :

¹⁹ Pierre Eiglier, 2004, Op. cit, Pp: 32.

²⁰ Lovelock Christopher, Lapert Denis, « Marketing des services: stratégie, outils, management », Publi Union Editions, 1999. Pp: 254.

Services facilitateurs	Services de soutien
<p><u>Information</u> : pour obtenir d'un service sa valeur maximale, les clients ont besoin d'informations pertinentes. Exemples: horaires, prix, documentation, direction de l'emplacement du lieu de service, etc.</p>	<p><u>Conseil</u> : le conseil implique certaines formes de dialogue pour sonder les exigences du client et développer ensuite une solution sur mesure, cela implique souvent d'aider les clients à mieux comprendre leur propre situation et de les encourager à élaborer leurs propres solutions eux-mêmes.</p>
<p><u>Prise de commande</u> : si l'organisation administrative du service ne permet pas de commander facilement sans délai d'attente excessive, elle peut tout simplement perdre l'affaire face à des clients qui se tourneront vers des entreprises plus agréables et surtout plus efficaces.</p>	<p><u>Hospitalité</u> : l'hospitalité reflète le plaisir d'accueillir de nouveaux clients et de saluer les anciens quand ils reviennent. Il est également indispensable, lors d'un appel téléphonique, de se montrer courtois et de traiter le client avec considération.</p>
<p><u>Facturation</u> : les factures et les relevés de compte sont des documents importants. Les clients apprécient qu'ils soient clairs et détaillés de telle façon qu'on comprenne aisément la manière dont le montant total a été calculé.</p>	<p><u>Sécurité</u> : Lors de la visite d'un site de service, les clients désirent souvent une assistance concernant leurs biens personnels. En vérité, si certains services de sécurité n'étaient pas fournis notamment le parking, il se pourrait que les clients ne viennent même pas.</p>
<p><u>Paiement</u> : dans la plupart des cas, une facture requiert de la part du client de procéder au paiement.</p>	<p><u>Exception</u> : les exceptions incluent un groupe de services supplémentaires qui divergent des services de distribution normaux. Les managers astucieux anticipent les exceptions et développent des plans de contingences et des directives à l'avance. Exemples : le traitement des plaintes, les suggestions et compliments.</p>

Tableau 1 : Services facilitateurs et de soutien.²¹

Source : Lovelock Christopher & Lapert Denis (1999)

²¹ Synthèse personnelle des travaux : de Lovelock Christopher, Lapert Denis, 1999. Op. cit, Pp: 254-264.

§ 4- : Les relations entre les éléments de servuction

Après avoir mis en lumière les éléments du système de servuction, il est temps maintenant de mettre au clair les types de relations et interactions qui existent entre ces éléments.

Comme nous l’avons pu le voir, il existe trois éléments de servuction, il s’agit là, du personnel en contact, le support physique et le client pour aboutir au service offert à ce dernier. L’interaction de ces trois éléments est révélée par le modèle de servuction qui est construit en deux parties : visible et invisible aux yeux des clients.

La partie visible (ou front-office) englobe trois éléments : le personnel en contact, le support physique et les autres clients. La partie invisible (ou back-office) recouvre le système d’organisation interne qui est constitué de toutes les fonctions classiques de l’entreprise : finance, ressources humaines, marketing, production, etc.

Le **schéma 4** constitue une représentation simplifiée du modèle de servuction.

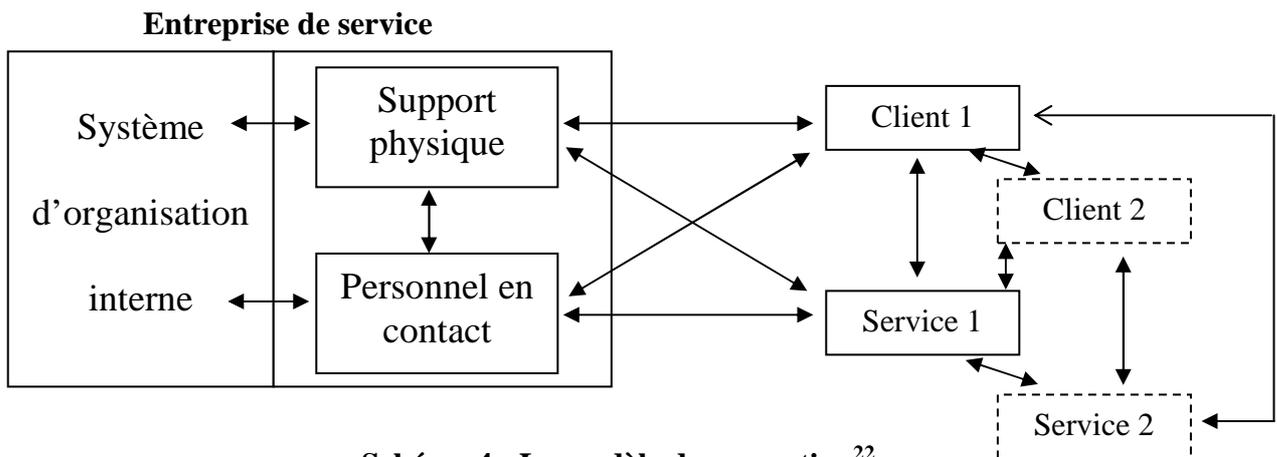


Schéma 4 : Le modèle de servuction²²

Source : Eiglier Pierre (2004)

A- La relation entre le client et le personnel en contact

La première relation est celle qui existe entre le client et le personnel en contact. Sans client, il ne peut y avoir de service. On peut décrire la position du client de la façon suivante, comme l’ont déjà évoqué Eiglier Pierre et Langeard Eric²³ (1999), « *le client veut obtenir le meilleur service au moindre coût, voire sans coût du tout. [...] Le*

²² Eiglier Pierre, 2004. Op. cit, Pp: 15.

²³ Eiglier Pierre, Langeard Eric, 1999. Op. cit, Pp: 52.

meilleur service est toujours relatif, particulier à chacun, c'est celui qui convient le mieux à un moment donné. Le client va exiger d'être servi tout de suite et voudrait passer avant tout le monde, il désire être reconnu et traité en privilégié, il souhaite avoir une participation conforme à son humeur du moment, et qui n'est pas forcément celle requise par l'entreprise ».

Il faut donc définir le comportement qu'il convient que le personnel adopte vis-à-vis de ce client et le travail qu'il devra accomplir, tout autant que la façon de le faire, car cette dernière exerce une influence probablement considérable sur les sentiments du client. Du point de vue de « l'humanisation » du contact lui-même, on peut dire qu'il est indispensable que le personnel maîtrise ses propres réactions affectives et qu'il soit capable de contenir celles du client ; sans déshumaniser les relations, il est nécessaire de les professionnaliser, tout en sauvegardant une bonne ambiance.

En fait le personnel en contact constitue un élément et occupe une position critique du point de vue marketing, car il personnifie l'entreprise aux yeux du client et constitue de ce fait une dimension importante de l'image de l'entreprise de service [Eiglier Pierre & Langeard Eric²⁴ (1999)].

B- La relation entre le client, le personnel en contact et le support physique

Toutefois, le client est certes en contact avec le personnel mais aussi avec le support physique. L'entreprise de service doit donc impérativement définir les relations entre le personnel et le support physique concernant l'utilisation du matériel, les mouvements dans les locaux, etc. Ceci est nécessaire car le personnel peut avoir tendance à arranger les locaux à sa manière, à utiliser de façon plus ou moins efficace le matériel, à installer des décorations de son cru, sans que cela soit forcément bon pour le service, et donc pour le client [Eiglier Pierre, Langeard Eric²⁵ (1999)].

On estime que le support physique peut constituer un excellent outil de différenciation de l'entreprise de service vis-à-vis de la concurrence. A titre d'exemple, l'apparence du personnel et les équipements ont un impact direct sur la perception du consommateur relativement à la gestion des services offerts par le fournisseur. Des

²⁴ Eiglier Pierre, Langeard Eric, 1999. Op. cit, Pp: 49-50.

²⁵ Idem. Pp: 50.