



# La qualité des services

**Introduction :**

Ces dernières années, les services ont connu un développement important. Ils

*« Durant les années 80, le concept de qualité des services apparaît comme un facteur clé de compétitivité, et s'étend à des secteurs où il ne faisait pas l'objet d'une gestion particulière. » Etienne Collignon, (1997) P. 2782*

occupent désormais 70 % de l'emploi total et de la valeur ajoutée des économies des pays, Les activités de services sont extraordinairement diversifiées. Il y a d'abord le secteur public ensuite le secteur à but non lucratif et enfin le secteur privé .La croissance rapide du tertiaire et l'intensification de la concurrence et l'ampleur des investissements engagés ont conduit les entreprises prestataires de services à rechercher des voies efficaces de différenciation. L'une de ces voies consiste à offrir un service de haute qualité. Cette stratégie est désormais considérée comme une variable qui bâtit la compétitivité de l'entreprise et affecte de façon significative ses relations avec ses clients. Toutefois, les connaissances en matière de qualité du service restent toujours insuffisantes. Un des problèmes majeurs inhérents à la gestion de la qualité du service découle des caractéristiques de ces derniers : hétérogénéité, inséparabilité, de la production et de la consommation, multi-dimensionnalité et périssabilité.

Ces spécificités impliquent la difficulté d'inspecter et de mesurer la qualité du service comme un bien à la sortie de son processus de production.

Le présent chapitre a pour objectif de rappeler les fondements théoriques , différentes techniques et modèles d'évaluation en qualité des services. Nous revenons pour cela, dans une première section, sur les notions fondamentales du concept des services Dans la seconde section nous développerons La dimension organisationnelle des services, Pour la troisième Section, nous tenterons de définir le fondement théorique des différents modèles d'évaluation de la de la qualité des services. Enfin, dans la quatrième section nous allons voir l'interaction qualité service perçue ,relation personnelle ,attitudes et les outils de base de la qualité service pour résoudre facilement la plupart des problèmes liés à la qualité.

## Section1 : Fondement théorique du concept: des services

Les services constituent la partie essentielle de l'économie d'aujourd'hui et représentent aussi la part la plus importante dans la création d'emplois. La taille de ce secteur est croissante dans la presque totalité des économies du monde. Lorsque l'économie nationale d'un pays se développe, les parts relatives de l'emploi dans l'agriculture, l'industrie (production et exploitation) et les services changent radicalement<sup>1</sup>. Même dans les économies en voie de développement, les produits des services croissent rapidement et représentent souvent au moins la moitié du PIB.

**1-1-La définition du concept de service :** Auparavant, le service était perçu comme un ajout au produit qui en prolongeait la durée, tel un service après vente ou une garantie. Maintenant, le service est tout aussi important que le produit et permet de mieux utiliser ce dernier, donc, pour l'entreprise de répondre plus adéquatement au besoin du client<sup>2</sup>.

Rappelons que les premières définitions de la notion de services datent du 18<sup>ème</sup> siècle, où le service est présenté comme toute activité autre que la production agricole, ou encore «toute activité qui ne conduit pas à un produit tangible<sup>3</sup> ». Ou par, « les services un résultat intangible, ils ne conduisent pas à la production d'un élément ayant une existence physique<sup>4</sup> », ces définitions soulèvent un aspect fondamental et très souvent repris dans les définitions ultérieures : les services produisent un résultat intangible. En 1960, Lambin définit ainsi la notion de service comme « des prestations génératrices d'utilités qui ne se matérialisent pas par la livraison à l'acheteur d'une marchandise déterminée <sup>5</sup>» En 1964, Judd propose une définition stricte de la notion de service : « un service consiste en une transaction de marché proposée par une entreprise ou un entrepreneur, où l'objet de la transaction ne conduit pas à un transfert de propriété d'un bien tangible<sup>6</sup>».

En 1980, Berry définit le service en le distinguant du produit : « un produit est un objet, un procédé, une chose. Un service est un acte, une prestation, un effort ». Il ajoute que, quand un produit est acheté, quelque chose de tangible est acquise, cette chose peut être vue, touchée, voire même sentie ou essayée. Mais, quand un service est acheté, il n'y a généralement rien de tangible à montrer.

---

<sup>1</sup> Chambretaut Didier ,(2003),*Construire Une Strategie De Service*, édition Dunod ,Paris ,p21.

<sup>22</sup> Maisonnas Stéphane et Dufour Jean-Claude, (2006) ,*Marketing Et Service Du Transactionnel Au Relationnel*, chandelière éducation,p5.

<sup>3</sup>Walters, C. G. and Bergiel, B. J. (1982). *Marketing Channel*. Eds. 2, USA : Scott Foresman.

<sup>4</sup> Shirine Saberan (2008), *la notion d'intérêt général chez Adam Smith : de la richesse des nations a la puissance des nations*, revue geoeconomie, N° 45, p58

<sup>5</sup> Gerard Tocque , Michel Langois,(1996), *Le Marketing Des Services : Le Défi Relationnel* , Boucherville ,Gaetan Morin Editeur, Paris,P 23.

<sup>6</sup> Judd R et All (July 1963), *The case for redefining Services*, Journal of Marketing. Pp: 57 – 62.

kotler met en avant les idées d'intangibilité et d'absence de transfert de propriété ; ainsi écrit-il en 1987 : « un service est toute activité ou bénéfice qu'une partie peut offrir à l'autre, qui est essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété ». La même année, Eiglier et Langard soulignent l'approche fondée sur la relation entre le client et le système de prestation, la « servuction » : « un service, c'est une expérience temporelle vécue par le client »<sup>7</sup>. Gummesson (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 achetée et vendue mais que vous ne pouvez pas vous laissez tomber sur le pied »<sup>8</sup>. Grönroos (1990) définit le service comme « une activité ou une série d'activités de nature plus ou moins intangible qui normalement, mais non nécessairement, implique une interaction entre le client et le fournisseur de service, et/ou ses ressources physiques, ses biens ou encore ses équipements, et qui constituent une solution aux problèmes des clients ». Il contraste également les différences essentielles entre les produits et les services, qui ont un impact sur la façon dont les services sont gérés. Pour Juran « Un service est une action effectuée par une entité, (personne physique ou morale, entreprise, machine, programme) pour le bien d'une autre, avec ou sans contrepartie. On dit rendre un service. Le terme service a donc un très large champ d'application »<sup>9</sup>. Dans leur ouvrage paru en 1992, *Marketing des services, le défi relationnel*, Langlois et Tocquer intègrent toute l'évolution du niveau de personnalisation du service : « un service est une expérience temporelle vécue par le client lors de l'interaction de celui-ci avec le personnel de l'entreprise ou un support matériel et technique ». donc on peut définir le service par une activité ou une prestation soumise à un échange essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété, il peut être associé ou non à un produit physique<sup>10</sup>, c'est la résultante de l'interaction entre trois éléments de base, le client, les supports physiques et le personnel en contact<sup>11</sup>, cette résultante constitue les bénéfices qui doivent satisfaire le besoin du client et les fidéliser<sup>12</sup>. l'ensemble de prestation qui répond aux attentes des clients en fonction de l'image du prix et de la réputation en cours<sup>13</sup>.

**1-2-la structure du secteur des services :** Le secteur des services est très fragmenté, il comprend un ensemble très large d'activités différentes qui adresse ses services aussi bien aux

<sup>7</sup> Michel Balflet, (2001), *Marketing Des Service Touristique Et Hoteliers*, ellipses edition marketing, paris, p18

<sup>8</sup> Gummesson.E (1987), *lip services.A neglected area in services marketing*, European Journal of Marketing, 1, Pp: 22-24.

<sup>9</sup> Juran Joseph (1997), *La Qualité Dans Les Services*, édition afnor, paris, p7.

<sup>10</sup> Kotler, Dubois (2000), *Marketing Management*, 10ème édition, éd publi-union, paris, p 443.

<sup>11</sup> Monique Zollinger, Eric Lamarque, (2008), *Marketing Et Stratégie De La Banque*, édition Dunod, Paris, 5<sup>e</sup> édition, p8

<sup>12</sup> Langarde.E Et Eiglier.P (1987), *La Servuction, Le Marketing Des Services*, ed mc graw-hill, paris, p16.

<sup>13</sup> Horovotz.J (1987), *La Qualité Du Service A La Conquête Du Client*, inter éditions, paris.p9

particuliers qu'aux entreprises, à l'état et aux organisations à but non lucratif. Le tertiaire inclut les secteurs ou les branches suivantes : commerce, transport, télécommunications, services marchands (réparation et commerce de l'automobile, hôtels, cafés, restaurants, services rendus principalement aux entreprises, services rendus principalement aux particuliers), assurances, organismes financiers, services non marchands<sup>14</sup>. Les types de services se composent de services marchands et non Marchands<sup>15</sup>:

**1-2-1-Les services non marchands :** Les services non marchands sont des services produits par les administrations publiques et les institutions sans but lucratif au service des ménages, qui couvrent toute une gamme de services aux ménages et utiles à la société.

**1-2-2-Les services marchands :** Ce type de services payants destinés à la vente pour un but lucratif et qui permet de dégager un profit. Il convient d'en distinguer trois grandes catégories :

- Les activités immobilières,
- Les services aux entreprises,
- Les services aux particuliers.

### 1-3-Classification des services et son intérêt :

**1-3-1-Classification des services:** Elle désigne les composantes du bouquet de services qui sont proposées, de façon payante ou gratuite, facultative ou non<sup>16</sup>, au client et c'est la manière la plus traditionnelle d'aborder l'offre de services. On distingue trois composantes de services<sup>17</sup>.

- **Le service de base :** Le service de base est la raison même d'exister de l'entreprise de services : elle ne peut supprimer ce service de base sans changer de métier ou cesser son activité. Ce service de est donc offert à tous les clients<sup>18</sup>.
- **Les services périphériques :** Les services périphériques sont organisé autour du service de base, ils répondent aux besoins secondaires du client, ils peuvent être nécessaires à la réalisation du service de base<sup>19</sup>. Ce sont en général des éléments de différenciation positifs, ils sont plus saillants, plus porteurs de valeur pour le client. C'est pour cela que nous préférons le terme de « différenciant », plus moteur pour l'entreprise que « périphériques ». Répondant à des besoins secondaires ces services différenciant ne sont pas achetés par tous les clients.

<sup>14</sup> Françoise Diguët Et Michel Ternisien(2001), *Indicateurs Et Facteurs De Compétitivité Des Services Rendus A L'industrie*, les éditions de l'industrie, Paris.p14

<sup>15</sup> Carole Logiez Et Elizabeth Vinay (2001), *Entreprendre Dans Les Services*, Dunod, Paris.p12.

<sup>16</sup> Benoit Meyronin, Charles Ditandy (2011), *Du Management Au Marketing Des Service*, Dunod, paris, 2<sup>e</sup> édition.p30

<sup>17</sup> Beatrice brechignac roubaud (2000), *Le Marketing Des Services*, édition d'organisation, quatrième tirage. P77

<sup>18</sup> Steve Baron and Kim Harris,(2003), *Services Marketing Text and Cases*, Second Edition,plagrave mcmillan,p30

<sup>19</sup> Eiglier Pierre (2004), *Marketing Et Stratégie Des Services*, édition economica, paris, p 31.

- **Les processus de livraison :** Le troisième composant concerne les procédures utilisées pour livrer tant le produit de base que chacun des services supplémentaires. Dans son sens la plus large conception de l'offre de service doit présenter la façon dont les différents composants du service sont livrés au client, le rôle de ce dernier au sein de ces processus, les délais de livraison ainsi que des recommandations portant sur le niveau et le style que doit avoir le service pour pouvoir être proposé. Chacune des quatre catégories : traitement des personnes, tacitement des biens, stimulation mentale et information à différentes implications dans l'investissement du client, les procédures opérationnelles, le degré de contact entre le client et le personnel, et entre le client et les équipements, ainsi que dans de services supplémentaires<sup>20</sup>

Et pour P. Eiglier et E. Langeard <sup>21</sup> ont défini comme suit les différentes composantes d'un système d'offre dans les services (voir tableau(1- 1)):

Tableau (1-1) :Tableau l'offre de service.

<b>Service de base/principal :</b>	<b>Service périphérique :</b>
C'est la raison principale de la venue du client dans l'entreprise, celle qui satisfait le besoin principal du client. Le service de base est donc très proche de la mission de l'entreprise. Sans lui, elle perdrait sa raison d'être, son identité.	C'est un service de moindre importance, ne répondant pas aux deux critères précédents. Mais certains services périphériques peuvent être importants voire obligatoires. Ils peuvent être gratuits ou payants.
<b>Service global ou offre globale de service :</b>	<b>Service de base dérivé :</b>
C'est l'ensemble des services de base et périphériques qui délimitent l'output global.	Il s'agit d'un service périphérique devenu de base pour certains clients.

Source : Benoit Meyronin, Charles Ditandy (2011), *op-cit*.p36.

**1-3-2-L'intérêt de la classification des services :** L'intérêt de cette classification est d'être immédiatement opératoire : elle facilite en effet la conception rigoureuse d'une offre, en aidant à hiérarchiser les différentes prestations proposées. Elle permet de dresser la « carte des services » de l'entreprise en définissant précisément une offre, et en redéfinissant dans le temps ce qui doit être rajouté, enlevé ou repositionné. Tel service périphérique peut en effet très bien devenir, du point de vue des clients, un service de base dérivé. Pour les collaborateurs, la carte des services peut jouer le rôle d'un révélateur de la diversité des tâches qu'ils ont à réaliser et du degré

<sup>20</sup>Benoit Meyronin Et Charles Ditandy,(2011), *Du Management Au Marketing Des Service* », Dunod,paris,2<sup>e</sup> édition, p31.

<sup>21</sup>Ibid, p30

d'expertise associé, hiérarchisé et clairement formulé, et de donner à chaque service le personnel nécessaire .

#### 1-4-Nature et caractéristiques d'un service :

**1-4-1-La nature multidimensionnalité :** Le service est la résultante de l'interaction entre le client, le support physique et le personnel en contact. De la sorte, un service se compose de deux principales dimensions <sup>22</sup>:

- une dimension procédurale : il s'agit des systèmes et des procédures conduisant à la production du service.
- une dimension relationnelle : les interactions du personnel en contact avec les clients (C. Grönroos, 1982). Cette interaction représente l'élément indispensable à la réalisation de la servuction et détermine les jugements des consommateurs concernant la qualité des prestations (Michael R. Solomon et al., 1985).<sup>23</sup>

**1-4-2-Les caractéristiques des services :** Les services présentent quatre caractéristiques majeures qui influencent directement l'élaboration des programmes marketing associés : l'intangibilité, l'indivisibilité, la variabilité et la périssabilité (voir figure (1-1)).

Figure (1-1) : Les quatre caractéristiques des services



**Source :** Cary Armstrong Et Philip Kotler,(2013), *op-cit*, p227.

**1-4-2-1-L'intangibilité :** Un service est intangible par essence ne peut être vu, touché, essayé<sup>24</sup>, ce qui augmente l'incertitude pour le client<sup>25</sup>. La cliente qui subit une opération de chirurgie esthétique ne connaît jamais à l'avance le résultat. De même, les passagers d'un avion n'ont rien d'autre en main qu'un ticket, assorti de la promesse de récupérer leurs bagages une fois arrivés à destination. La conséquence importante pour le marketing est que, pour réduire

<sup>22</sup> Cary Armstrong Et Philip Kotler,(2013), *Principe De Marketing* ,11<sup>e</sup> édition ,Pearson, France , p227.

<sup>23</sup> Andre Boyer Et Ayou Bnefzi (2009/3), *La Perception De La Qualité Dans Le Domaine Des Services : Vers Une Clarification Des Concepts* , la revue des sciences de gestion N° 237-238, p45.

<sup>24</sup> Michel Daniel et Salle Robert, Valla Jean-Paul, (1996), *Marketing Industriel Stratégie Et Mise En Oeuvre*, édition economica, p447.

<sup>25</sup> Patricia Coutelle Briller Et Veronique Des Garets,(2004),*Marketing De L'analyse A L'action*, Pearson éducation, France, P228.

l'incertitude, les consommateurs s'appuient sur les éléments tangibles pour juger de la qualité du service. Ils se rattachent à tout ce qu'ils voient : les locaux, le personnel, l'équipement, l'information, les logos et les prix<sup>26</sup>.

Les prestataires de services s'efforcent donc de favoriser la confiance du client en accroissant la tangibilité du service. La définition proposée par l'American Marketing Association pour présenter le concept de service met l'accent sur le caractère intangible de ce dernier. En effet, le service est présenté comme « l'activité offerte à la vente qui donne des avantages et satisfactions sans entraîner un échange sous la forme d'un bien ». Toutefois, elle peut poser un certain nombre de problèmes :

- l'impossibilité de stocker le service et de le garder en réserve (Léonard L. Berry, 1980),
- la difficulté de protéger le service sur le plan juridique c'est-à-dire par des brevets. En conséquence, le risque d'imitation par les concurrents est élevé,
- difficulté de calculer les coûts des services.
- difficulté de mesurer le temps de service.
- difficulté d'évaluation de la prestation par le client : n'ayant aucune représentation matérielle du service, le client se trouve dans l'impossibilité de concrétiser sa perception par une image mentale comme dans le cas des produits tangibles.

**1-4-2-2-l'indivisibilité des services** : Contrairement aux biens tangibles, le service n'a pas d'existence autonome hors de son système de fabrication et de son bénéficiaire<sup>27</sup>, Le service demande la participation du consommateur, qui le consomme en même temps qu'il est produit<sup>28</sup>. Si un service est délivré par un employé, ce dernier en fait intrinsèquement partie. Ainsi, pour une coupe de cheveux, il est nécessaire que le client et le coiffeur soient présents simultanément. Du fait de la présence du bénéficiaire pendant la fabrication du service, *l'interaction prestataire-client* constitue un élément clé du marketing des services. Tous deux - prestataire et client - influencent à égalité la délivrance correcte du service. Les auteurs considèrent souvent cette caractéristique comme le nœud de la problématique : un service est vendu pour être ensuite produit et consommé simultanément. Il n'y a donc pas de notion de déchet, de rebut, de renvoi en

---

<sup>26</sup> Zeina t. Al hakim, (2012) *Service Quality Dimensions And Customer Satisfaction: A Study In The Lebanese Retail Banking Industry*, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Business Administration, Grenoble Ecole De Management, p45.

<sup>27</sup> Camelis Christele, (2009/2), *L'influence De L'expérience Sur L'image De La Marque De Service* », *Vie & sciences de l'entreprise*, 2009/2 N° 182, p62.

<sup>28</sup> Patricia Coutelle Briller Et Veronique Des Garets, (2004), *op-cit*, 228.

usine dans le domaine des services. Le client est en contact avec le prestataire pendant la production/livraison du service<sup>29</sup>.

**1-4-2-3-La variabilité :** L'hétérogénéité des services fait que la performance des services peut varier très largement d'un client à l'autre du fait des caractéristiques particuliers de l'interaction entre le prestataire et chaque client, tenant au comportement du personnel en contact chargé de la réalisation du service et à la capacité du client à intégrer la prestation du prestataire<sup>30</sup>. Certaines chaînes d'hôtels ont par exemple la réputation d'offrir un meilleur service que d'autres. Pourtant, au sein d'un établissement donné, l'un des réceptionnistes pourra se montrer courtois et efficace, alors que son collègue posté à quelques mètres seulement se révélera déplaisant et d'une lenteur insupportable. Pire encore, la qualité du service fourni par un seul et même employé peut tout à fait varier en fonction de son humeur et de sa forme<sup>31</sup>. C'est une conséquence directe de ce qui précède. Le personnel en contact et les clients sont tous des individus différents et dont les comportements varient d'une situation à l'autre. La qualité d'un service est donc moins homogène qu'un produit manufacturé<sup>32</sup>.

**1-4-2-4-La périssabilité :** les services s'évanouissent au moment même où ils sont produits<sup>33</sup>, La périssabilité des services est liée à leur caractère non stockable ; ils ne peuvent pas être produits à l'avance et conservés. Ainsi, dans le domaine du tourisme, les réservations qui ne sont pas annulées avant une certaine date sont facturées. Lorsque la demande est stable, la périssabilité des services ne pose pas trop de problèmes<sup>34</sup>. Dans le cas contraire, elle engendre de nombreuses difficultés d'infrastructure, comme pour les transports en commun, insuffisants aux heures de pointe et en surnombre le reste du temps. Pour synchroniser l'offre et la demande, les sociétés de services élaborent souvent différentes stratégies, en cherchant soit à adapter la capacité d'offre, soit à «étaler» la demande<sup>35</sup>. Les hôtels et les stations balnéaires affichent des prix plus bas hors saison, afin d'attirer davantage de personnes, tandis que les restaurants embauchent des intérimaires pour le coup de feu du midi. La simultanéité de la production et de la consommation du service implique l'impossibilité de le fabriquer à l'avance ou de le stocker (Robert C. Judd, 1968). De la sorte, les prestataires de service rencontrent souvent des difficultés pour réguler l'offre en fonction de l'évolution de la demande. En outre, la participation du

<sup>29</sup>Beatrice brechignac roubaud (2000),*op-cit*, p71.

<sup>30</sup>Michel Daniel et Salle Robert, Valla Jean-Paul,*Marketing* (1996),*Industriel Stratégie Et Mise En Oeuvre*, édition economica, , p449.

<sup>31</sup>Cary Armstrong Et Philip Kotler,(2013),*op-cit*, p229.

<sup>32</sup>Lendrevie, Levy, Lindon,(2003), *Mercator, théorie et pratique du marketing*, 7<sup>ème</sup> édition, Dalloz, 2003,p449

<sup>33</sup> Djellal Faridah et Gallouj Faïz, (2012/2) *Innovation sociale et innovation de service : premiere ebauche d'un dialogue Necessary* », *Innovations*, n°38, p 47.

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup>Zeina t. Al hakim,(2012) ,*op-cit* ,p47

consommateur à la production de nombreuses prestations implique une incertitude sur la durée du processus et par conséquent sur l'utilisation de la capacité à produire (W. Earl Sasser, 1976).

**1-5-les services a fort et faible contact :**On peut distinguer des services a fort et faible contact (High Touch ,Low Touch) Certains services requièrent des interactions directes et fortes entre le personnel en contact et les clients (hightouch), alors que d'autres fonctionnent selon le principe du self-service ou de l'interaction entre les clients et une interface électronique, comme les services par Internet (lowtouch)<sup>36</sup>. Il peut également arriver que des services commencent par des interactions fortes avec le personnel en contact lors de la vente, d'une inscription ou de la mise en place d'une prestation et se poursuivant par des interactions lowtouch (par exemple l'abonnement à un fournisseur d'accès à Internet).Chacun de ces deux grands types de service, high touch et lowtouch, a des problématiques propres.

### **1-6-Stratégies et la gestion des processus dans le secteur des services :**

**1-6-1-Stratégies dans le secteur des services :**Le choix des priorités concurrentielles sert de base à la conception des processus. Les services standardisés, les bouquets de services et le service personnalisé interviennent dans les processus liés à la prestation de services<sup>37</sup>.

**1-6-1-1-Services standardisés :**Les processus de prestation de services peu personnalisés et appliqués à des volumes élevés tendent vers des stratégies de service standardisé. Dans ce cas, les priorités sont le plus souvent la régularité de la qualité, le respect des délais et des prix bas. L'importance des volumes fait que les processus qui délivrent le service fondamental peuvent être organisés de façon que le flux des clients suive un schéma linéaire au sein de l'aire de traitement. Ainsi, La Poste fait appel à des stratégies standardisées pour le traitement du courrier et des colis. Les millions de lettres et de colis qui arrivent quotidiennement sont triés par destination et chargés sur des camions en fonction des priorités des clients. Le traitement des colis est différent de celui des lettres, il s'agit de deux segments de marché distincts et les équipements de tri automatique sont évidemment différents. Les tâches que l'on attend du personnel et des équipements sont répétitives et routinières, ce qui est idéal pour une stratégie de standardisation des services. FedEx et Chronopost exploitent ce type de stratégie pour les mêmes raisons.

**1-6-1-2-Bouquet de services :**La composition d'un bouquet de services est une stratégie qui consiste à concevoir des modalités d'exploitation incluant d'une part des processus destinés à produire un ensemble de services standardisés et d'autre part des processus permettant de

<sup>36</sup>Jacques Lendrevie, Julien Lévy,(2013), *Mercator*, 10<sup>éd</sup>, édition Dunod, Paris, p919

<sup>37</sup> Larry Ritzman, Lee Krajewski (2010), *Management Des Operations*, 2<sup>e</sup> édition, pearson éducation France, paris, p24.

combiner des produits composites standardisés au sein d'une gamme afin de répondre à des besoins de clients spécifiques. Les processus d'assemblage doivent être flexibles et capables de fournir le produit demandé par le client. Pour cette stratégie, les priorités concurrentielles sont généralement la personnalisation et la rapidité de livraison. Ainsi, les prestataires de services de téléphonie proposent des forfaits personnalisés afin de conserver leurs clients sur un marché fortement soumis à la concurrence. L'accès à Internet, les services de téléphonie mobile, les cartes de crédit, la télévision par satellite ou par câble et les numéros verts font partie des options disponibles. Le processus d'assemblage peut être automatisé si le client commande par Internet ou personnalisé si le prospect est contacté par un télévendeur. Des sociétés comme France Télécom ou SFR travaillent de concert avec leurs clients pour composer ces bouquets de services assortis d'une facturation unique.

**1-6-1-3-Service personnalisé :** K.Marx (1818-1883) distingue deux catégories : les services personnels délivrés à titre individuel ou collectif (médecins, chanteurs, professeurs, domestiques, fonctionnaires de l'Etat) ; le transport, le commerce, l'assurance, la banque. La première catégorie fait partie des services, pas la seconde<sup>38</sup>. Dans ce cas, les priorités concurrentielles sont le plus souvent les aptitudes à la conception et à la personnalisation. En termes d'exigences des clients, les volumes sont faibles. Les processus imbriqués sont souvent regroupés autour de la fonction qu'ils remplissent, et les clients sont dirigés de processus en processus jusqu'à ce que le service soit délivré. Cette stratégie autorise la production d'un large éventail de services personnalisés tout en préservant une utilisation raisonnable des processus.

**1-6-2-concevoir et gérer les processus de service :** Concevoir un service n'est pas une tâche facile, en particulier si celui-ci doit être fourni en temps réel et en présence des clients. Pour que les services donnent toute satisfaction aux clients les marketeurs et les spécialistes des opérations doivent travailler ensemble. Dans le cas de services à haut niveau de contact, où les employés interagissent directement avec les clients, il pourrait également être judicieux d'impliquer des experts en ressources humaines.

**1-6-2-1-les modalités de prestation des services:** En nous situant sur le plan technique de l'élaboration du service, les modalités de prestation peuvent être ramenées à trois cas de figure que nous pouvons illustrer ainsi :

- **La prestation de nature intangible et fortement personnalisée :** La qualité de la prestation, est donc la meilleure satisfaction du client, dans ce cas elle est portée par la compétence acquise

---

<sup>38</sup> Liliane Bensahel ,(1997), *Introduction A L'économie Du Service* , l'économie en plus, p22

du prestataire ; elle est fortement tributaire des qualités de communication et d'empathie de ce dernier.

- **La prestation effectuée avec l'aide d'un système asservi** : le niveau et la qualité de la prestation sont portés dans ce cas par les compétences acquises par l'opérateur et la performance du système asservi.
- **La prestation obtenue en utilisant un automate** : Le déclenchement de la prestation est dans ce cas fonction des aptitudes personnelles du client potentiel (cognitives et comportementales).

## **Section2 : La dimension organisationnelle des services:**

En effet, la production d'un bien tangible requiert un intermédiaire entre le produit et le consommateur final : le distributeur, ce dernier étant en charge du contact direct avec le client. Les prestataires de services, quant à eux, bénéficient de cette relation directe avec le client<sup>39</sup>, dans la mesure où ils peuvent plus aisément comprendre les besoins des clients et apprécier leur niveau de satisfaction. Aussi le suivi de la qualité de service constitue-t-il un aspect essentiel du marketing des services. Il permet notamment le suivi de l'ensemble des composantes de la politique de marketing mix adoptée<sup>40</sup>.

### **2-1-le modèle de la SERVUCTION :**

**2-1-Définition** : Lendrevie, Levy Et Lindon, définissent la servuction comme suit : « La servuction est l'organisation des moyens matériels et humains nécessaires à la prestation de service »<sup>41</sup>. Dans leur ouvrage séminal, P. Eiglier et E. Langeard (1987, p. 15) définissent la servuction comme suit : « c'est l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaires à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés ». Cette distinction essentielle a ainsi mis en évidence le fait que la qualité perçue d'un service dépend de trois facteurs :

- la structure dans laquelle il est produit
- le personnel qui y travaille
- les attentes des clients.

**2-2-Le schéma de la servuction** : le système de production et de distribution du service, ces deux fonctions intervenant la plupart du temps de manière simultanée dans les services. Le service, c'est-à-dire le résultat que l'entreprise cherche à atteindre pour satisfaire, à un niveau de

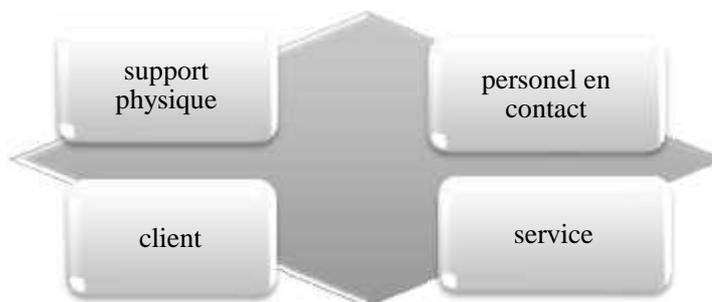
<sup>39</sup>Benoit Meyronin, Charles Ditandy (2011), *op-cit*, p25

<sup>40</sup>Francesco Casarin, Jean-Claude Andreani, Frederic Jallat, (2007), *Tendances Du Marketing Des Services*, communication au 65ème congrès des tendances du marketing en Europe, Paris 26-27 janvier, p6

<sup>41</sup> Jacques Lendrevie, Julien Lévy (2003), *Op-cit*, p1013

prix donné, tel(s) segment(s) de clientèle, est donc le produit des interactions de trois intrants principaux : le client coproducteur (qui « participe » à la réalisation du service), les éléments matériels requis (le « support physique ») et, pour finir, le personnel en contact. Soit, de manière schématique<sup>42</sup> : (voir figure (1-2)).

Figure (1-2) :Le schéma de la servuction



Source : Benoit Meyronin, Charles Ditandy (2011), op-cit, p25

**2-2-1-le support physique** :il s'agit du support matériel nécessaire à la production du service, et dont se servent soit le personnel en contact, soit le client, soit le plus souvent les deux à la fois. On peut distinguer alors l'environnement (localisation, bâtiment, agencement...) des instruments nécessaires au service, dont l'utilisation rend possible la prestation (l'informatique bancaire par exemple). Il est, avec le personnel, le principal vecteur de l'image de l'entreprise.

**2-2-2-Le personnel en contact** : et son management sont naturellement les composantes déterminantes du service, Le personnel reste toutefois présent dans la majeure partie des servuctions pour des raisons qui tiennent à l'impossibilité d'automatiser le service (le conseil ou la coiffure par exemple), impossibilité qui renvoie elle-même à la nature du service et/ou à son positionnement marketing.

**2-2-3-Le service** : c'est la résultante de l'interaction<sup>43</sup> entre les trois éléments de base que sont le client, le support physique et le personnel en contact. Cette résultante constitue le bénéfice qui doit satisfaire le besoin du client, Sur cette base, le système de servuction peut alors être conçu de manière aussi rigoureuse qu'un système productif de nature industrielle .Pour cela il faut d'abord définir très précisément :

1. le résultat à atteindre, c'est-à-dire le service et ses caractéristiques compte tenu du (ou des) segment(s) de clientèle ciblé(s).;

<sup>42</sup> Benoit Meyronin, Charles Ditandy (2011), op-cit, p26,27

<sup>43</sup> Patrick Gabriel et all ,(2014), Marketing des services, Dunod, Paris, p17.

2. identifier les éléments nécessaires à la réalisation du service : style et « rôles » (fonctions) du personnel en contact (qualification, attributions, etc.), type de support physique requis (localisation, aménagement, mobilier, technologies, etc.)
3. nature et degré de la participation que l'on attend de la part des clients coproducteurs. Ces différents éléments peuvent être intégrés dans le cadre de la rédaction des parcours client.

**2-2-4-Le client** : intervient donc non seulement comme un segment à satisfaire, mais aussi comme coproducteur du service. C'est ici qu'apparaît la notion de « participation ». Pour qu'un service puisse être (co)produit, l'implication du client est nécessaire en effet à différents niveaux de participation (participation à la réalisation, participation à la qualité du service au travers des réclamations ou, à l'inverse, des encouragements que le client prodigue au personnel en contact). la participation peut également recouvrir la production du service par le client seul dans le cas des self-services : automates bancaires, services web, etc.

**2-3-La Notion De Parcours Client Et L'approche Client** : la notion de parcours client désignera donc l'expérience complète vécue par un segment donné de clients, (trajectoire conception) en respectant cinq principes méthodologiques<sup>44</sup> :

1. La chronologie des étapes de la relation client, depuis une éventuelle recherche d'informations sur les horaires d'ouverture de l'entité de service, jusqu'au moment du départ du client
2. Chaque étape est structurée en fonction des éléments de la servuction : participation requise, support physique et personnel en contact ;
3. les attentions particulières Sont aussi mentionnées par : les « indices » (ou évidences), les « rituels » de la marque et les « actes commerçants » en particulier. Ces éléments viennent compléter les précédents en précisant les attentions qui sont mises en œuvre vis-à-vis du client, et ce pour chacune des étapes.
4. le principe d'empathie : on se place du point de vue du client, en construisant les parcours en référence à un besoin précis à satisfaire à chaque étape qu'il soit fonctionnel et/ou de nature plus émotionnelle. Un parcours client est donc formulé dans un langage simple, le langage du client (chaque étape est ainsi rédigée à la première personne
5. La formulation de chaque étape constitue une sorte de promesse, dans la mesure où elle guide le professionnel dans ses actes quotidiens en constituant un cap, un objectif à atteindre.

<sup>44</sup>Benoit Meyronin, Charles Ditandy, (2011), *op-cit*, p37.

**2-3-1-L'approche Client :** L'approche client est une philosophie de gestion maintenant si répandue qu'elle fait l'objet d'une certification par l'organisme international de normalisation ISO. Voici les grands principes de cette philosophie :

- Accroître la confiance des clients en faisant attester, par un organisme indépendant, le respect de la conformité à un référentiel reconnu<sup>45</sup>.
- Le client doit toujours être la priorité. Le succès de l'entreprise, sa prospérité voire sa survie en dépendent<sup>46</sup>.
- Le client détermine la valeur des produits de l'entreprise, ses services ainsi que son personnel ne valent que ce que le client est prêt à payer.
- Le succès d'une entreprise dépend directement des clients qui lui sont fidèles à long terme. Les entreprises qui dépassent régulièrement les attentes des clients les fidélisent à long terme.
- La satisfaction des clients n'est jamais acquise. C'est un combat quotidien et permanent.
- La conception et la mise en place d'une stratégie d'approche client nécessitent beaucoup de réflexion et de ressources de la direction de l'entreprise, car cette approche doit faire partie de son plan stratégique.
- La mise en œuvre de l'approche client démarre dès que l'entreprise entame la phase de conception de l'offre de ses produits et de ses services. Cette approche comprend plusieurs facettes.
  - Il faut d'abord se demander comment le client percevra cette offre de produit et de service.
  - Il faut ensuite caractériser la qualité de la relation que l'entreprise souhaite obtenir par l'intermédiaire de canaux de communication directs (parole, ton, regard, comportements, documents) et indirects.
- Pour ce faire, il importe de s'interroger sur divers aspects, notamment sur le type de publicité à faire parvenir au client, sur le genre d'expérience qu'il vivra quand il se servira du produit ou du service, par exemple l'ergonomie du site Internet de l'entreprise, etc.

**2-3-2-Le plan stratégique de l'approche client :** permet donc à l'entreprise de viser une intégration rigoureuse des variables marketing placées sous son contrôle. Habituellement, un plan stratégique comporte les éléments suivants: une description de la mission de l'organisation et de celle du contexte dans lequel elle prend place, des principaux enjeux auxquels elle fait face,

---

<sup>45</sup> Pierre Longin ,Henri Denet,(2008),Construisez votre qualité, Dunod, Paris,p 187.

<sup>46</sup>Gilbert Rock ,Marie Josee Ledoux,(2006), *Le Service A La Clientèle*,Erpi édition du renouveau ,Québec ,P8.

des orientations, des objectifs, des axes d'intervention retenus, des résultats visés et, enfin, des indicateurs pertinents. La mise en œuvre réussie au quotidien de l'approche client est cruciale pour soutenir la satisfaction du client et le conserver dans le giron de l'entreprise.

**2-3-3-les avantages de l'approche client :** Une entreprise a tout à gagner en adoptant l'approche client, voici quelques résultats d'entreprises pratiquant l'approche client avec d'autres entreprises n'ayant pas recours à cette approche, à savoir<sup>47</sup> :

- une croissance des ventes supérieures ;
- un retour sur investissement avant impôt supérieur ;
- des parts de marché plus importantes pour leurs principaux produits ;
- des revenus supérieurs provenant de nouveaux produits.

Les entreprises pratiquant l'approche client conservent leurs clients plus longtemps. Par conséquent, elles ne sont pas obligées de remplacer un grand nombre de clients et d'en recruter de nouveaux pour maintenir leur chiffre d'affaires. Ce faisant, elles réduisent leurs coûts liés au recrutement de nouveaux clients. Or, ces coûts sont élevés, car ils incluent une grande partie des frais de marketing (publicité, promotions, frais de vente, rabais et escomptes, distribution, coûts de formation du personnel chargé de servir correctement ces nouveaux clients, etc.).

Le nombre de clients insatisfaits de l'entreprise diminue quand elle améliore la qualité de son service puisqu'elle connaît mieux chacun de ses clients et répond mieux à leurs besoins.

L'entreprise peut accroître le volume d'affaires par le cercle vertueux de la relation qualité-satisfaction-fidélisation-profits). Sur ce sujet il est plus aisé de continuer à vendre à un client bien réel que de tenter d'en conquérir un nouveau.

**2-4-Une méthode de conception du service autour du parcours du client le «blueprinting» :**

**2-4-1-le blueprinting:** Une prestation de service est d'autant plus difficile à assurer que les entreprises sont généralement organisées en « silos ». Chacun s'y occupe d'un domaine d'activité spécifique : par exemple le marketing conçoit le produit, la direction informatique le système d'information de support, la direction des ventes délivre le produit auprès des clients, le service après-vente traite des problèmes d'installation ou de réclamations, etc. Il est extrêmement rare de trouver des entreprises ayant un « responsable de l'expérience du client » par ligne de produit, qui, comme un chef de produit dans les entreprises de biens de grande consommation, assurerait la coordination des différentes parties de l'organisation<sup>48</sup>. Or le client vit pour sa part une

<sup>47</sup> Gilbert Rock, Marie Josee Ledoux, (2006), *op-cit*, p12.

<sup>48</sup> Jacques Lendrevie, Julien Lévy, (2013), *op-cit*, p915.

expérience d'ensemble, de l'information qu'il reçoit sur un produit jusqu'au service après-vente : ce qu'il achète c'est l'ensemble des actions et réactions de l'entreprise qui constituent la prestation de service.

Un outil particulièrement utile pour aider à surmonter cette difficulté organisationnelle est le schéma directeur d'un service, plus communément appelé par son terme anglais service blueprint. Blueprinting désigne la mise en œuvre de l'outil.

**2-4-2- Le principe du blueprinting :** La technique du blueprinting a été conçue et promue par le chercheur américain G. Lynn Shostack <sup>49</sup> afin d'aider les entreprises à améliorer un service existant ou à concevoir de façon opérationnelle un nouveau service. Son principe directeur est d'analyser ou de concevoir le service en partant du parcours du client (customer journey) et non des modes de fonctionnement internes à l'organisation<sup>50</sup>.

**2-5- Les étapes clés de blueprinting :** Le travail de blueprinting passe par quelques étapes clés

**2-5-1- Identifier le service et les clients :** Plus la prestation étudiée est large, plus le schéma sera étendu et complexe. On peut commencer par un schéma général, qui sera séquence ensuite en cas de besoin, mais si la prestation de service est très différente en fonction des types de client, il vaut mieux réaliser plusieurs fois l'exercice, par segment de client. Le client en question peut être aussi bien un client externe qu'interne (par exemple, les services internes qui sont clients du service achat dans une entreprise - ce qui, cependant, ne relève plus ici du marketing).

**2-5-2- Identifier des actions clés que le client entreprend au long de son parcours :** Il est indispensable de commencer la démarche d'analyse par les actions du client pour dessiner le blueprint, car c'est à partir de l'expérience du client qu'il faut évaluer ou concevoir l'ensemble de la prestation.

**2-5-3- Indiquer les éléments tangibles perçus par le client à chaque étape :** La tangibilisation du service, on l'a déjà souligné, est très importante dans la formation de la perception du client. Relever l'ensemble de ces éléments permet de les prendre en compte dans le travail de réflexion.

**2-5-4- Identifier à chaque étape les interactions entre le client et le personnel en contact ou les interfaces technologiques :** Ce sont autant de moments cruciaux dans l'expérience que le client a du service. Pour une compagnie aérienne, cela peut être par exemple le personnel ou le kiosque d'enregistrement à l'aéroport quand le client vient se faire enregistrer.

---

<sup>49</sup> Audrey Gilmore, (2003), *Services, Marketing and Management*, SAGE Publications, London, p9.

<sup>50</sup> Ibid, p917.

**2-5-5- Identifier les interactions non visibles entre le client et le personnel en contact**

**ou les interfaces :** On a franchi ici la ligne de visibilité : l'interaction se produit par la voix ou l'écrit. Ce sera par exemple un centre d'appels, un envoi de fax ou d'email. Il est utile de distinguer les étapes 4 et 5 car un aspect important de l'étape 4 a trait à l'expérience physique et visuelle du client : attitude du personnel en contact ou design et ergonomie d'un site Web par exemple, alors que l'étape 5, si elle porte toujours sur des interactions, est plus simple et fonctionnelle.

**2-5-6- les processus internes de support :** qui permettent au personnel ou aux interfaces en contact d'interagir efficacement avec les clients et de réaliser la prestation : Il est important, pour l'étude des services existants, d'analyser le parcours du client et les interactions tels qu'ils se produisent en réalité et non tels qu'ils devraient se produire en théorie. On remarquera que les interactions entre clients ne sont pas intégrées dans cet outil d'analyse qui se concentre sur l'interaction entre les clients et l'entreprise.

**2-6-L'utilisation et l'intérêt du blueprinting :**

**2-6-1-L'utilisation du blueprinting :** En se focalisant sur le parcours du client, cet exercice aide à renverser la perspective habituelle des entreprises, qui part des processus internes pour définir l'offre. Le blueprint permet de voir le service avec les yeux du client dans une démarche « orientée vers le client ». Ce schéma directeur souligne l'interdépendance des différents départements de l'entreprise et l'importance d'une bonne coordination pour délivrer un service de qualité. À ce titre, l'exercice prend vraiment son sens quand il est réalisé en équipe avec des représentants de chacune des fonctions de l'entreprise concernées par le parcours du client. C'est autant un outil de réflexion que de pédagogie<sup>51</sup>.

**2-6-2-L'intérêt du blueprinting :** Le travail de blue printing prend tout son intérêt quand on cherche à identifier ce que les Anglo-Saxons appellent de façon imagée les OTSU (Opportunities To Screiv Up) qu'on pourrait traduire en français par les OUPS (Opportunités Uniques de Plantage Sévère)<sup>52</sup>. On se demandera à quelle étape et pour quelle interaction, la probabilité est la plus forte qu'un problème survienne. Peut-il être corrigé par anticipation ou peut-on prévoir une procédure efficace de traitement a posteriori de l'incident s'il se produit ?

Une approche complémentaire consiste à rechercher des « opportunités d'émerveillement ». Il s'agit de se demander si, à une ou plusieurs étapes du parcours du client, on peut le surprendre en

---

<sup>51</sup>Ibid,p918.

<sup>52</sup> Audrey Gilmore,(2003),op-cit, p35