

## **Distinguer les services des biens l'interactivité à la source de l'innovation de service**

Historiquement, le management, le marketing ou l'ingénierie de la conception ont été bâtis à partir de modèles industriels. Il est vrai que le service a longtemps été déconsidéré, perçu comme un travail improductif, non noble. Très peu de courants se sont donc concentrés sur les activités de service. L'économie des services issue de l'économie industrielle est l'un des premiers champs qui a tenté de circonscrire ce domaine. Si l'économie néo-classique a essayé d'appliquer les modèles industriels sans reconnaître de spécificité aux services, les courants économiques actuels insistent davantage sur les caractéristiques des services pour ne pas y appliquer tous les concepts issus de l'industrie. En quoi les modèles développés dans l'industrie seraient-ils applicables ou non aux services ? Quelles spécificités du service remettent en question la gestion industrialiste du service ?

L'un des éléments fondamentaux que l'économie des services, le management des services et la sociologie mettent en avant pour distinguer les services de l'industrie est l'interactivité de l'activité de service. La notion de relation de service, à savoir la relation entre un client et un prestataire est justement au cœur de cette interaction et constitue l'une des spécificités majeures du service par rapport à l'industrie. La place du client et du personnel en contact avec le client lors des phases de conception, de production et de distribution d'un service est soulignée dans une majorité des modèles d'analyse des activités de service.

De par l'interactivité et l'interactionnisme de la relation de service, le prestataire est contraint aujourd'hui d'arbitrer entre une standardisation et une personnalisation de la production, si même ces deux principes ne sont pas antagoniques. Plusieurs questions se posent, qui, toutes, interrogent en filigrane la faculté des services à innover lors de la réalisation de la prestation. En effet, le processus de servuction, la co-production ou la co-prescription décrite par les gestionnaires et les économistes, les arbitrages entre la règle et la relation décrits par les sociologues, n'entraînent-ils pas, à travers une personnalisation de la relation, des produits cachés développés par le personnel ? Ne serait-ce pas déjà une première source d'innovation pour les services ? De fait, « l'innovation n'est-elle pas inhérente à la notion de service dans la mesure où un service, par opposition à un produit, est potentiel et incertain, et donc virtuellement ouvert à des améliorations continues pour satisfaire des clients aux attentes hétérogènes et changeantes ? » [Everaere (1997a), p.38]

Pour répondre à ces questions, il convient, en premier lieu, de reprendre la définition du service en soulignant l'incompatibilité entre une gestion industrialiste et les services (§ I). Il importe, en deuxième lieu, d'identifier les caractéristiques des services qui justifient leur spécificité et la non applicabilité de principes industriels (§ II). En troisième lieu, il s'avère nécessaire de rappeler l'importance de l'interactivité de l'activité de service que soulignent les différents courants de la littérature (§ III) pour pouvoir, en quatrième lieu, mettre en évidence les capacités d'innovation inhérentes au service (§ IV).

## I. L'affirmation des services face à l'industrie

L'évolution de la production des services au cours des cinquante dernières années est caractéristique de l'évolution des débats sur les services. Jean Gadrey (1991) expose une chronologie synthétique. Dans les années 1950, le service traditionnel est fondé sur des relations personnalisées et sur des supports techniques rudimentaires. Au cours des années 1960-1970, on assiste à une phase d'industrialisation, où la standardisation et la formalisation des procédures sont recherchées, dans un contexte de clientèle passive et peu segmentée. Des services standard, produits en masse, prennent la forme de quasi-produits, à partir de systèmes lourds et centralisés. C'est le début de la société de consommation dans laquelle la production de masse permet d'augmenter la productivité et de réaliser des économies d'échelle. Le modèle de Theodore Levitt (1972 et 1976) d'industrialisation des services trouve d'ailleurs toute sa signification dans cette phase<sup>6</sup>. L'industrialisation ne suffit pas pour répondre au développement de la concurrence : au cours des années 1980, les sociétés sont alors obligées de concevoir des quasi-produits en relation avec la fonction commerciale. La clientèle est alors ciblée et segmentée, et l'entreprise cherche à réaliser des économies d'échelle et des économies de variété et d'envergure. Enfin, les années 1990 voient l'apparition du développement de services standard dédiés, adaptés à des usages multiples. L'exigence des clients est alors croissante. Dans cette phase, la croissance peut stagner mais c'est aussi le signe que les mesures classiques de productivité deviennent de moins en moins adaptées pour évaluer les services à forte valeur ajoutée, pour lesquels la relation et certains critères de qualité sont déterminants. « Il ne suffit plus de vendre des quasi produits, il faut proposer des services, des solutions plus complexes, individualisées, appuyées sur une gamme très étendue de quasi produits » [Gadrey (1991), p.19], rechercher des services à valeur ajoutée pour des clients devenus exigeants. La partie simple du service doit être automatisée.

Quant à eux, André Barcet et Joël Bonamy (1995) identifient sur les dernières décennies une double dynamique : « une dynamique générale de rationalisation des processus de production, dont l'objectif plus ou moins affiché est de contrôler les coûts de production et d'obtenir des gains de productivité ; et une dynamique de relation au marché, aux clients ou à l'utilisateur, dans le but d'améliorer le service » [Barcet et Bonamy (1995), p.112]. Il s'agit d'un côté de rationaliser l'offre en développant de nouvelles technologies, notamment en automatisant certaines opérations, en informatisant une partie du processus de production, et en rationalisant les tâches, l'agencement des tâches entre elles avec une spécification beaucoup plus rationnelle des processus de réalisation des activités de service. D'un autre côté, il s'agit d'une recherche de plus en plus précise d'adaptation du service aux clients, une tendance à concevoir une solution spécifique tenant compte des caractéristiques individuelles de chaque client ou de chaque groupe de clients. Cette double dynamique s'oriente en quelque sorte vers le phénomène de personnalisation de masse [Pine (1993)].

Ces deux approches, l'une longitudinale [Gadrey (1991)] et l'autre contemporaine [Barcet et Bonamy (1995)], reflètent en fait l'évolution des débats sur la croissance des services et sur leur définition, à travers notamment l'intégration du client dans les processus de production et de conception et le nécessaire effort de personnalisation de masse. Mais ces deux approches illustrent également l'évolution qu'a connue la notion de service au cours de ces dernières décennies : la vision tripartite de l'économie est devenue obsolète ; la volonté d'opposer le bien au service est de moins en moins justifiée ; la pertinence des indicateurs de productivité appliqués au service est remise en question ; l'existence de phénomènes d'innovation dans les services est

---

<sup>6</sup> « On entend par industrialisation d'une activité de service le fait qu'elle s'organise selon un modèle de fabrication industrielle, à savoir : elle cherche à standardiser ses services pour pouvoir les produire en série, elle s'appuie sur des systèmes techniques qui standardisent les procédés (les opérations), elle offre une gamme de services standard reproductibles à l'identique. » [Gadrey (1998), p.87]

mise en évidence et un courant de marketing des services se développe pour encadrer les processus d'innovation au sein de la firme. Il apparaît alors légitime de différencier la gestion industrielle de la gestion des services, si même la seconde continue de s'inspirer de la première.

### **I.1. Une tripartition de l'économie obsolète**

L'une des définitions les plus anciennes du service revient à Adam Smith (1776) : « Le travail de quelques-unes des classes les plus respectables de la société, de même que celui des domestiques ne produit aucune valeur ; il ne se fixe ni ne se réalise sur aucun objet ou chose qui puisse se vendre, qui subsiste après la cessation du travail et qui puisse servir à procurer par la suite une pareille quantité de travail. Le souverain, par exemple, ainsi que tous les autres magistrats civils et militaires qui servent sous lui, toute l'armée, toute la flotte, sont autant de travailleurs non productifs. (...) Quelques-unes des professions les plus graves et les plus importantes, quelques-unes des plus frivoles, doivent être rangées dans cette même classe : les ecclésiastiques, les gens de loi, les médecins et les gens de lettres de toute espèce, ainsi que les comédiens, les farceurs, les musiciens, les chanteurs, les danseurs d'opéra, *etc.* » [Smith (1843), t.1, p.414] Adam Smith montre ainsi que les services regroupent déjà une très forte disparité d'activités. Sa définition a deux aspects qui sont largement repris par la littérature : une opposition au bien matériel par sa périssabilité, et l'improductivité du service. Cela n'égaie en rien ce concept dont l'étymologie est déjà peu favorable puisqu'elle renvoie à la servitude.

Les services ont ainsi longtemps été considérés comme le parent pauvre de l'économie. C'est ce que Faïz Gallouj (1998) décrit comme le mythe d'un monde résiduel, un tiers monde, celui de l'intangible et de l'indicible. On y est improductif et aliéné : c'est le monde des prêtres et des servants. C'est enfin un monde immuable, réfractaire à l'innovation. C'est d'ailleurs à partir de cet industrialisme triomphant qui qualifie les services d'activités non nobles que Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987) expliquent la primauté accordée à l'ingénieur dans notre système scolaire.

Mais la question qui se pose est de définir le service : « Le domaine des services est, en effet, l'un des plus délicats à explorer parce que ses frontières elles-mêmes posent problème. Que doit-on entendre exactement lorsque l'on parle de service ? » [Téboul (1999), p.7] L'une des premières définitions qui s'inscrit dans la lignée d'Adam Smith est d'opposer le service au bien, et d'adopter une répartition tripartite de l'économie avec les trois secteurs, primaire, secondaire et tertiaire. Cette définition entretient ainsi le mythe du secteur résiduel. Les services sont le monde de « ce qui n'est pas » [Gallouj (1998)]. En effet, le secteur tertiaire avait été défini très simplement comme regroupant tout ce qui n'appartenait pas aux deux précédents. Mais les frontières entre ces trois secteurs sont aujourd'hui de moins en moins étanches [Dumoulin et Flipo (1991)].

Une telle définition sectorielle du service n'est pas satisfaisante. « Le secteur des services dans le modèle trisectoriel traditionnel est trop vaste et mal défini pour qu'il se prête à l'étude. En son sein, se côtoient policiers et prostituées, banquiers et routiers, professeurs d'école et coiffeurs. » [Téboul (1999), p.13] Il paraît donc difficile d'établir un modèle unique de management ou de production quand on considère une telle diversité. Par ailleurs, cette définition sectorielle est d'autant moins pertinente que les secteurs primaires et secondaires ont également, en leur sein, développé des activités de service [Hatchuel (1994b)]. C'est pourquoi la présente étude ne s'attache pas à cette définition sectorielle. Elle retient avant tout l'activité et les classifications des services pour les identifier.

### **I.2. Entre post-industrialisme et néo-industrialisme : l'émergence d'une société de services**

Avant de poursuivre l'exercice de définition, il n'est pas incongru de s'arrêter brièvement sur les controverses théoriques opposant les thèses post-industrielles et néo-industrielles sur l'explication

et l'appréciation du taux de croissance du secteur tertiaire. La majorité de ces thèses ont une représentation du service qui se cantonne à une opposition au bien matériel. Trois économistes ont profondément marqué l'évolution de l'étude des services au cours des années 1970, à travers des courants post et néo-industriels.

Le premier est Daniel Bell (1973) qui, dans la lignée d'Allan Fisher, de Colin Clark, d'Alain Touraine ou de Jean Fourastié, estime que la demande se tertiarise et que la société a recours à de plus en plus de services ; la main d'œuvre tertiaire prend largement le pas sur une main d'œuvre industrielle qui n'ira qu'en s'amenuisant avec les développements technologiques. Après l'âge de la vapeur et l'âge de l'acier, ce serait l'âge de l'électronique. Pour Daniel Bell, la gestion des entreprises passerait d'un mode « économiste » (rationnel, quantitatif) à un mode « sociologique » (travail plus autonome, largement fondé sur le savoir). Il voit dans ces évolutions l'émergence d'un nouveau secteur économique et parle de société post-industrielle. Pour appuyer sa théorie, Daniel Bell (1973) avance deux types d'arguments : économiques et sociaux. Les uns sont principalement le résultat de la loi d'Engel (la demande de services est à élasticité revenu élevée) : l'on passe d'un secteur tertiaire avec des services de base à un secteur tertiaire supérieur à caractère collectif grâce à l'augmentation des revenus. Les autres tiennent au changement de nature et de contenu des activités professionnelles qui exigent des qualifications plus élevées et des savoir-faire plus compliqués.

Jean Gadrey (1991) critique largement la position de Daniel Bell : selon lui, il sous-estime, les potentialités d'industrialisation de certains services ; ils n'apprécie pas à sa juste mesure le concept de productivité appliqué aux services ; et il a une vision relativement bipolaire de la structure économique faisant peu de cas des complémentarités et de l'imbrication croissante des secteurs. Il est vrai que la frontière entre les services et l'industrie est aujourd'hui difficile à tracer si l'on s'en tient à une définition du concept de service à partir de l'activité.

Le deuxième économiste qui a marqué l'économie des services est Jonathan Gershuny (1978). Il s'inscrit dans le courant néo-industriel qui estime que le développement du secteur tertiaire est pour l'essentiel induit par l'évolution de l'industrie. Toutefois, il n'adhère pas aux thèses radicales de ce courant. Celles-ci considèrent le secteur tertiaire comme un secteur refuge qui, en situation de crise, évite un trop fort gonflement du chômage en préservant des emplois peu productifs, souvent peu qualifiés et peu rémunérés. Jonathan Gershuny définit la consommation comme une activité productrice de satisfaction : le consommateur n'achète pas des biens pour eux-mêmes mais pour les services qu'ils produisent lors de leur utilisation. Ainsi, de plus en plus, les ménages, disposant de biens d'équipement ménagers, produiront-ils eux-mêmes les services qui leur sont utiles à partir du temps de travail domestique.

La thèse que développe Jonathan Gershuny en fait un précurseur de la co-production dans les services. Toutefois, cette thèse soulève plusieurs objections, notamment une sur la substituabilité entre les biens et les services dans la mesure où une telle substitution ne peut pas s'appliquer à tous les services. Les relations seraient peut-être davantage complémentaires entre les deux secteurs. C'est justement à la suite de ces deux courants, post-industriel et néo-industriel, que se sont développées des thèses qui défendent la complémentarité entre les deux secteurs, notamment en matière de gestion de la complexité et de gestion de l'incertitude.

Troisième économiste marquant en la matière, Theodore Levitt (1972) voit dans l'industrialisation des services un moyen de réaliser la complémentarité entre l'industrie et les services. En effet, il prône l'industrialisme et le productivisme comme condition de développement des services, et estime que la différence entre le secteur des services et celui des biens industriels provient du retard pris par les services pour mettre en œuvre les méthodes de rationalisation utilisées dans l'industrie. Le secteur des services serait comme un secteur « éponge », freinant la croissance économique et auquel il n'y aurait rien de plus urgent que d'appliquer des recettes et des techniques industrielles.

Pour améliorer l'efficacité et l'efficacités des services, Theodore Levitt propose une approche systématique, normalisée, « industrielle » qui s'applique à la conception du service et à son exploitation et qu'il qualifie d'approche en ligne de produit : action discrétionnaire limitée du personnel, division du travail, substitution du personnel par la technologie, standardisation du service. La notion d'industrie utilisée par Theodore Levitt correspond d'avantage à son sens originel – haute précision et organisation des tâches – qu'au sens que lui donnera l'histoire du travail, à savoir la production en grande quantité. Pour lui, c'est en pensant les activités de service comme les activités industrielles et en y appliquant des méthodes scientifiques avec la définition de standards, la planification, le contrôle, l'automatisation, que la qualité du service pourra augmenter et que la satisfaction du client sera améliorée. L'activité franchisée de *fast-food* paraît être le modèle idéal typique. Le service apparaît ainsi comme un produit à délivrer et à vendre en série en réalisant des économies d'échelle.

L'approche de Theodore Levitt vise à remplacer la variabilité humaine et la disponibilité envers les clients par des technologies rigides, flexibles et hybrides. Pour cet auteur, il est évident que les approches utilisées dans la gestion des services ne doivent pas se limiter à la formation de la main d'œuvre ou à l'acquisition d'équipement. Si cette approche peut paraître radicale, d'autres théoriciens s'inscriront dans son prolongement en parlant de technicisation de tous les secteurs. Certains auteurs continuent de penser, dans la lignée de Theodore Levitt, que les méthodes issues de l'industrie peuvent être appliquées dans les services. Ce sont d'ailleurs David Bowen et William Youngdahl (1998) qui, constatant le remplacement de la production en ligne dans l'industrie par la « *lean production* », proposent d'adopter le « *lean service* » qui combine des approches efficaces de production de masse avec des activités de personnalisation orientées client.

Les débats sur les activités de service sont aujourd'hui d'autant plus animés que les services représentent désormais, selon les statistiques gouvernementales (et donc selon une classification sectorielle de l'économie), entre deux tiers et trois quarts du PNB des pays développés. Avec le développement de la bulle de la nouvelle économie sur les marchés au début du troisième millénaire, l'industrie était d'ailleurs présentée comme un poids mort : « Tous les gourous de la bourse ne le disaient-ils pas depuis longtemps : l'avenir était aux services et aux nouvelles technologies de l'information, l'industrie était un poids mort, l'ancienne économie empêchait la nouvelle de se développer. »<sup>7</sup> Cette position semble un peu exagérée tant l'industrie a façonné la conception de l'économie.

### **I.3. Une mesure de la productivité inadaptée au service**

Si le concept d'industrialisation des services est aujourd'hui largement interrogé, c'est principalement parce que l'utilisation d'outils de mesure de la productivité dans les services est profondément critiquée.

La productivité est l'un des fondements des théories économiques. Elle est le concept de base pour une évaluation d'un type de production (quantité de produits obtenus dans une période à définir/quantité de facteurs de production utilisés). Mais elle est aussi la base du mythe de la non productivité des services [Gallouj (1998)] que la littérature a largement infirmé.

En effet, les courants d'économie et de management des services sont unanimes pour expliquer que l'indicateur de productivité, utilisé dans l'industrie, ne peut pas être appliqué au secteur des services. « Au plan conceptuel, la théorie économique s'efforce d'appliquer aux services des concepts et instruments de mesure conçus pour l'industrie (comme par exemple celui de la productivité) ; alors que de l'aveu même de ceux qui les utilisent ces concepts de mesure sont inadaptés à la compréhension du tertiaire, on continue à les employer pour expliquer le

---

<sup>7</sup> Guaino H., « Faut-il en finir avec l'industrie ? », *Le Monde*, 3 octobre 2003, p.16.

développement des services. » [Grefe (1990), p.10] Jean Gadrey (1991) confirme cette position en affirmant que la transposition aux services des méthodes d'analyses issues de l'industrie est, dans la majorité des cas, soit entourée d'un très grand flou sur la nature de ce que l'on mesure, soit même jugée impossible.

La principale raison de l'inadaptation du critère de productivité au secteur des services est la difficulté de mesurer les *inputs* et les *outputs* [Gadrey (1991)]. Ils sont difficilement mesurables dans la mesure où la personnalisation du service ne permet pas d'avoir un temps de service ou une mesure de la ressource standard. L'*output* est d'autant plus difficilement mesurable que le résultat n'est pas « définissable » [Lovelock et Lapert (1999)], qu'il est intangible et qu'il est hétérogène (on ne produit pas deux fois de la même manière). Dans le cas des services, la valeur ajoutée ne peut pas renvoyer à des produits séparables des unités et des agents producteurs : le volume, le prix, les biens, les heures de travail, les temps machines, les ventes ne permettent pas de mesurer à leur juste valeur les *inputs* et les *outputs* d'une prestation de service.

Deux exemples permettent de mieux identifier les défauts que l'on peut retrouver dans l'utilisation d'indicateurs de productivité.

Le premier est celui de Jean Gadrey [Gadrey et Zarifian (2002)] qui explique qu'on ne peut pas mesurer la productivité d'un hôpital à partir du nombre de jours d'hospitalisation. La difficulté de choisir la mesure adéquate de l'*output* est rendue d'autant plus difficile que « quand le contenu en service progresse et que l'on augmente le volume de main d'œuvre pour rendre ces services étendus (pour un même volume de biens vendus), on enregistre un apparent déclin de la productivité » [Gadrey dans Gadrey et Zarifian (2002), p.71]. C'est d'ailleurs dans ce raisonnement que réside une des explications du paradoxe de Solow : l'informatisation a permis de largement complexifier l'offre sans forcément augmenter l'indicateur de résultat.

Le second est celui de la sociologue Aurélie Jeantet (2001) qui critique l'outil de mesure de la productivité dans les bureaux de poste, la « Statistique 539 » qui définit des temps standard de délivrance de la prestation en fonction des produits : elle explique que le temps standard pour chaque opération est celui de la direction, qu'il est monochrome et qu'il suppose une grande homogénéité comme une faible variabilité du travail. Cet indicateur ne tient pas compte de l'hétérogénéité du service.

Si les critères utilisés dans l'industrie ne sont pas pertinents pour évaluer les services, Faïz Gallouj, Jean Gadrey et Edwige Ghillebaert (1999) proposent des critères de justification différents : « des critères industriels (volumes, trafics, productivité...), marchands (chiffre d'affaires, marges), civiques (équité, justice), domestiques (qualité des liens personnels), de réputation (renommée, image), de créativité ou d'inspiration » [Gallouj *et al.* (1999), p.418]. Toutefois, certains de ces critères, comme les produits civiques qui contribuent au lien social, à la solidarité, à l'identité collective et citoyenne, sont mal identifiés et difficiles à évaluer. La valeur ajoutée sociale que revêt une prestation de service est donc difficilement évaluable.

Faridah Djellal, Camal Gallouj et Faïz Gallouj (2001) insistent surtout sur le fait que la productivité dans le secteur des services n'est pas plus faible qu'ailleurs et que l'innovation n'y est pas moindre : « Ce sont nos conceptions théoriques et les systèmes de mesure qui en découlent qui sont inadaptés. » [Djellal *et al.* (2001), p.35]

Cette impossibilité d'avoir une mesure universelle de la production dans les services ne permet donc pas d'y appliquer le principe des économies d'échelle. De ces explications ressortent les premières spécificités du service : sa diversité et son intangibilité. Ces spécificités permettent-elles aussi d'infirmer le mythe que les services ne sont pas innovants ?

#### **I.4. Des services ouverts aux logiques et processus d'innovation**

La place de l'innovation n'est pas négligeable dans la croissance des entreprises. Si le paradoxe de Solow tend à affirmer l'improductivité des services, Jean-Jacques Duby (2000) répond que les services offerts par une banque moderne à ses clients sont incomparablement plus diversifiés que ceux qu'elle pouvait fournir lorsque ses seuls outils étaient l'échéancier et la plume d'oie. « N'en déplaise aux tenants du primat de l'industrie dans le progrès, il y a donc bien des innovations propres aux services. »<sup>8</sup>

Selon Christiane Hipp, Bruce Tether et Ian Miles (2000), les services ne sont généralement pas ou peu producteurs de nouveaux artefacts ou d'améliorations techniques tangibles d'artefacts existants : cela expliquerait que la majorité de la littérature sur l'innovation de service se limite à présenter l'innovation dans les services comme l'adoption et l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ce sont d'ailleurs des économistes, à l'instar de Richard Barras (1990), qui montrent que la dynamique de l'innovation dans les services – la finance, l'assurance et l'administration – serait principalement liée à l'utilisation intensive des technologies de l'information.

Faïz Gallouj (2003) approfondit le raisonnement de Christiane Hipp, Bruce Tether et Ian Miles (2000) en expliquant que certains mythes et problèmes théoriques relatifs à la nature des services ont favorisé la méconnaissance de l'innovation dans les services. Ce sont non seulement les mythes de l'improductivité, de la faible intensité capitalistique, de la faible productivité, de la société de serviteurs, mais aussi les caractéristiques du service, son *output* flou, l'interactivité de la prestation, l'absence de transfert de propriété et l'hétérogénéité des services.

Ces mythes et ces caractéristiques du service ont entretenu l'image d'un secteur non innovant. L'une des idées fondamentales a donc longtemps été que les services ne faisaient en matière d'innovation qu'adopter, avec retard, les nouvelles technologies développées dans l'industrie. Faïz Gallouj (2003) résume ainsi cette philosophie autrefois dominante : « les services (subordonnés à l'industrie) se contentent d'adopter des systèmes techniques, qui peuvent modifier la nature de leur prestation, mais leur contribution à l'innovation véritable est inexistante ou relativement modeste. » [Faïz Gallouj (2003), p.114]

Mais l'économie et le management des services sont aujourd'hui unanimes pour réfuter cette idée que l'innovation n'est pas un attribut des services. Les entreprises de services ne se contentent pas d'adopter des innovations technologiques d'origine industrielle. Elles sont productrices d'un grand nombre d'innovations à travers le développement de nouveaux services aux particuliers et aux entreprises, la redéfinition, l'amélioration et la personnalisation de services génériques, ou encore par la reconfiguration des modalités de réalisation de la prestation de services [Miles (1994), Gallouj (1995), Everaere (1997a), Gallouj et Weinstein (1997)].

Comme l'expliquent Faïz Gallouj et Olivier Weinstein (1997), la théorie de l'innovation a été clairement bâtie sur l'analyse des innovations technologiques dans l'industrie et elle mérite d'être revisitée pour les services.

#### **I.5. Une reconnaissance des spécificités du service avec le développement du marketing des services**

Force est de constater que pendant que se créait un débat entre des thèses post-industrielles et des thèses néo-industrielles, un nouveau champ émergeait en sciences de gestion : celui du management des services, et plus particulièrement celui du marketing des services. L'économie industrielle a opposé le service au bien, la production de service à la production industrielle, la

---

<sup>8</sup> Duby J.-J., « Innovation dans les services, innovation dans l'industrie », *Enjeux*, n°200, janvier 2000, p.1.

relation pure à la matérialité totale. S'appuyant sur cette question d'opposition entre les biens et les services, le management et le marketing des services se sont focalisés sur l'interaction entre le client et le prestataire, et sur la participation du client au processus de production d'un service.

Christopher Lovelock et Denis Lapert (1999) dressent un historique de ce courant. L'émergence du marketing des services en tant que domaine d'étude académique a commencé dans les années 1970. Les premiers séminaires consacrés aux services ont eu lieu en France au début de l'année 1975 sous l'égide de l'IAE d'Aix-Marseille. L'*American Marketing Association* a organisé pour sa part sa première conférence sur le marketing des services en 1981.

À sa constitution, le marketing des services a tout d'abord traité de sa légitimité en opposant les services aux biens et en insistant sur la différence entre le marketing des services et le marketing industriel [Berry (1980)]. Les travaux se sont multipliés, mettant l'accent sur les spécificités du marketing des services, sur la part des services dans l'économie et dressant des typologies de services.

C'est à partir des années 1980 que le domaine de recherche du management des services s'est élargi et s'est ouvert à de nouveaux travaux sur les modes de production des services : ceux-ci tentent de fournir des propositions d'amélioration à partir de classifications des services [Lovelock (1983) ; Zeithaml *et al.* (1985)]. L'on y voit notamment apparaître des développements sur la qualité des services [Parasuraman *et al.* (1985)]. Les années 1980 voient aussi le développement de revues spécialisées et l'organisation de conférences sur le sujet.

Les travaux de ce courant vont largement s'étoffer, parvenant à traiter à la fois de la production et de la conception des services. Le développement du marketing des services illustre en quoi la relation de service peut être perçue comme un mode de coordination et en quoi l'opposition entre les biens et les services a longtemps persisté, sans que l'on réfléchisse profondément aux complémentarités qui pourraient se dessiner.

## **II. La difficulté de circonscrire les services pour élaborer un *corpus* théorique**

L'économie industrielle a fortement marqué les premières définitions du service en les basant sur la tripartition de l'économie. Le champ du management des services présente une autre approche, basée davantage sur l'activité, et s'apparente à celle de l'économie des services. Jean Gadrey (1991) explique d'ailleurs que la croissance des services est due à la fois à l'accroissement de la complexité dans la vie économique, à l'accroissement de l'incertitude, à la recherche de la réduction des risques, et à la rareté du temps. Il suggère de dépasser l'industrialisme et le productivisme dans la gestion et dans l'étude des services. Ce dépassement est d'autant plus nécessaire que l'économie se « servicialise » : « Nous sommes dans une société de services, conséquence inévitable du degré accru de personnalisation et d'interaction dans un environnement déréglementé et concurrentiel, où les consommateurs deviennent chaque fois plus exigeants. » [Téboul (1999), p.23] Cette perspective, donnée par James Téboul, préfigure les définitions du service qui le distinguent de l'industrie par la part importante que les consommateurs ont dans la conception, la production et la distribution de la prestation.

La multiplicité des définitions du service permet justement d'énoncer les caractéristiques du service qui remettent en question la séparation habituelle des processus de conception, de production, de distribution et de consommation. Il n'apparaît toutefois pas pertinent de définir le service en l'opposant au bien. En revanche, il est nécessaire de revenir sur l'ensemble des typologies publiées sur les services pour non seulement confirmer les spécificités du service mais aussi préciser les théories en fonction des typologies énoncées. Existe-t-il d'ailleurs des typologies qui classent les services en fonction de leur degré d'innovation ? En fonction de leur processus de

conception ? En fonction de la participation des clients ou du personnel en contact aux processus d'innovation et de conception ?

## **II.1. La multiplicité des définitions du service**

À l'évidence, le service ne se définit pas simplement, puisqu'il s'avère difficile d'englober les activités disparates qui relèvent de ce terme dans une seule définition. Frédéric Jallat (1992) a déjà effectué un important travail d'énumération des définitions proposées par la littérature. La présente étude se limite à préciser les grands axes de définitions et les critiques qu'elles ont pu recevoir.

Les deux premiers types de définition sont distingués par Faridah Djellal, Camal Gallouj et Faïz Gallouj (2001). Ceux-ci différencient la représentation fonctionnelle du service du triptyque des critères techniques : la première est davantage propre aux économistes des services qui cherchent à « dénombrer » les activités de service ; le second relève plutôt du management des services qui cherche à distinguer les spécificités des services pour proposer d'autres modèles de management. Un troisième et dernier type de définition existe, celui issu du marketing des services, qui mérite d'être pris en compte : il cherche à définir la prestation de service en fonction de ses composantes marketing.

### **II.1.1. Une définition à partir de l'activité**

La première définition qui relève d'une approche fonctionnelle du service et qui est largement reprise aujourd'hui dans la littérature est celle de Peter Hill (1977) : un service peut être défini comme « la transformation de la condition d'un individu, ou d'un bien appartenant à un agent économique quelconque, résultant de l'activité d'un autre agent économique, à la demande ou avec l'agrément du premier agent. » [Traduction de Gadrey (1992), p.18] Jean Gadrey (1992) reprend cette première définition de Peter Hill et l'affine en proposant son triangle des services : une activité de service est une opération, visant à une transformation d'état d'une réalité C, possédée ou utilisée par un consommateur (ou client, ou usager) B, réalisée par un prestataire A à la demande de B, et souvent en relation avec lui, mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support C. Jean Gadrey accentue la part de la relation de service comme mode de coordination entre A et B, et, surtout, il insiste sur le résultat et sa relative intangibilité ou immatérialité, même si ces deux mots ne recouvrent pas totalement sa définition. Cela permet notamment de relever l'une des faiblesses de la définition de Peter Hill, à savoir l'impossibilité d'y différencier les biens des services.

Jean Gadrey [Gadrey et Zarifian (2002)], en approfondissant sa première définition, y inclut plus de services, et notamment l'hôtellerie ou la restauration. Il identifie une production économique de services, dans les systèmes capitalistes développés, dans les deux cas suivants.

Dans le premier cas, lorsqu'une organisation A, qui possède ou contrôle une capacité technique et humaine vend (ou propose à titre gratuit, s'il s'agit de services non marchands) à un agent économique B le droit d'usage de cette capacité et de ces compétences pour une certaine période, pour produire des effets utiles sur l'agent B lui-même, ou sur des biens C qu'il possède ou dont il a la responsabilité.

Dans le second cas, lorsqu'un ménage ou un consommateur final emploie lui-même un salarié pour s'occuper de ses biens ou de sa personne.

Faridah Djellal, Camal Gallouj et Faïz Gallouj (2002) précisent la définition de Jean Gadrey en transformant le triangle en pentagone des services. Ils y ajoutent des éléments environnementaux qui influent sur la prestation : l'organisation prestataire et les institutions de régulation. Ils prennent notamment l'exemple de l'hôpital dans lequel les institutions réglementaires sont fortes,

et dans lequel le médecin traitant ou la famille peut se voir accorder un rôle dans la réalisation ou la prescription de la prestation.

Toutefois, les deux définitions initiales de Peter Hill (1977) et de Jean Gadrey (1992) ne résistent pas aux critiques de Philippe Zarifian (2000) qui les trouve trop économiques et pas assez sociologiques. Il formule trois remarques principales :

1. la définition de Peter Hill prend le prestataire et le destinataire comme des agents économiques individuels, isolés, et oublie qu'ils sont eux-mêmes des produits de ce processus de socialisation, et qu'il n'est pas possible de comprendre leur comportement si on les appréhende de manière isolée et ponctuelle ; la relation de service et les interactions informationnelles entre A et B dans la définition de Jean Gadrey (1992) n'atténuent que légèrement cette critique ;
2. la définition de Peter Hill fait comme si le prestataire et le destinataire étaient des individus ;
3. ces deux définitions font l'impasse sur la valeur ; le service est pour Philippe Zarifian (2000) une création de valeur.

Philippe Zarifian (2000) insiste notamment sur la valeur de service, que ce soit la valeur des effets (le résultat) ou l'efficacité dans l'utilisation des ressources. Il va plus loin que des économistes comme Faridah Djellal, Camal Gallouj et Faïz Gallouj (2001) qui se limitent, comme Jean Gadrey et Peter Hill, à une définition qui n'intègre aucune notion de résultat, de qualité, d'efficacité, de valeur : « Rendre un service c'est organiser la réponse à un problème (générer des caractéristiques de service nouvelles ou améliorées) en mettant à la disposition du client un ensemble de capacités et de compétences (humaines, technologiques, méthodologique, organisationnelles). » [Djellal *et al.* (2001), p.16]

### II.1.2. Une définition selon ses composantes intrinsèques

La deuxième définition est principalement basée sur les caractéristiques techniques et sur les spécificités du service : immatérialité, interactivité, immédiateté, périssabilité, simultanéité et hétérogénéité. La comptabilité nationale est certainement à l'origine de ces définitions dans la mesure où elle distingue les biens des services, comme *outputs* de l'activité de production, essentiellement sur le critère de la matérialité. D'ailleurs, dans la définition originelle de la comptabilité nationale, les services sont les activités dont le résultat de la production n'est ni un bien physique ni un bâtiment.

La question de l'intangibilité est reprise par Lynn Shostack (1982) pour qui les services sont des actes ou des processus qui n'existent que dans le temps. Elle est la première à insister sur les éléments intangibles du service. Elle propose un modèle moléculaire pour mettre en évidence les interactions entre les éléments intangibles et tangibles d'un service.

Mais les services se caractérisent tout autant par leur immatérialité que par leur interactivité et leur immédiateté. C'est la combinaison de ces trois caractéristiques qui permet de définir le service. Christian Grönroos (1990) attache d'ailleurs une importance notable à l'intangibilité et l'interactivité du service : « *A service is an activity or series of activities of more or less intangible nature that normally, but not necessarily, take place in interactions between the customer and service employees and/or physical resources or goods and/or systems of the service provider.* »<sup>9</sup> [Grönroos (1990), p.27] L'interactivité entre le

---

<sup>9</sup> « Un service est une activité ou une succession d'activités de nature plus ou moins intangible qui naît normalement, mais pas nécessairement, dans l'interaction entre le client et le personnel de l'entreprise de service ou les biens et ressources physiques ou les systèmes du prestataire de service. »

client et le prestataire est incontournable, que l'interface de la prestation soit physique ou humaine.

Deux de ces trois caractéristiques sont reprises en détail dans la définition de Jean Gadrey (1992) : « On trouve, dans les travaux portant sur les services, divers critères visant à caractériser plus précisément ces activités, mais il est largement admis qu'aucun ne suffit, à lui seul, à rendre compte de la diversité des situations rencontrées. Cela peut conduire à penser que "les services" sont une addition d'activités n'ayant au fond rien en commun. (...) Les services seraient ainsi successivement caractérisés par le fait que :

1. leur "produit" final ne serait pas stockable, ni transportable (...);
2. leur "produit" serait "immatériel", (...) il périrait à l'instant même de sa production (...);
3. leur processus de production, ou prestation, supposerait une proximité et une interaction étroites entre prestataire et client ou usager, pouvant aller jusqu'à la co-production du résultat. » [Gadrey (1992), p.17-18]

Cette définition met en avant l'immatérialité et l'interactivité du service : elle introduit également la périssabilité du service en raison de sa nature non stockable et non transportable. Certes, Jean Gadrey omet de mentionner dans ce texte l'immédiateté du service, mais il l'avait déjà mentionnée par ailleurs [Gadrey (1991)]. L'immédiateté ne doit pourtant pas être ignorée. Comme Faïz Gallouj, Jean Gadrey et Edwige Ghillebaert (1999) l'expliquent, il importe de faire la distinction entre le produit direct (immédiat), qui correspond à la prestation de service en actes, et le produit indirect (médiat), le résultat dans le temps. Le produit médiat prend justement en compte les effets éventuels du service dans la durée ainsi que d'autres facteurs d'environnement. D'ailleurs, Jean Gadrey (1991) estime que le résultat est encore moins susceptible d'être présenté comme produit que le service immédiat.

Du reste, une caractéristique fondamentale du service, sous-entendue dans l'immatérialité, ne saurait être laissée dans l'ombre : la simultanéité de la consommation et de la production. « Dans le cas de la production industrielle, la vente du bien est postérieure à sa production et antérieure à sa consommation. L'objet est donc vendu et promu parce qu'il existe. Dans le cas d'une prestation de service, ce rapport est inversé : le service est vendu avant d'être produit et consommé. » [Téboul (1999), p.35] C'est un des arguments qui sous-tend le point de vue selon lequel, dans le cas des services, l'on ne peut pas séparer la conception, la production et la distribution du service.

Une dernière spécificité du service est également souvent mise en avant pour le définir : son hétérogénéité. Elle apparaît à plusieurs reprises dans la littérature et est notamment reprise dans le modèle « IHIP » utilisé par Giuseppe Catenazzo et Emmanuel Fragnière (2008) pour définir un service. Les deux « I » représentent l'immatérialité et l'instantanéité déjà mentionnées, le « P » la périssabilité et le « H » l'hétérogénéité. L'hétérogénéité du service signifie la difficulté de standardiser complètement la prestation en raison d'une clientèle et d'un personnel non homogènes. Si Jean Gadrey (1992) ne la mentionne pas dans sa définition, c'est certainement parce que l'hétérogénéité de la prestation peut être interprétée comme la conséquence des autres propriétés.

Est-ce l'ensemble de ces caractéristiques techniques – immatérialité, interactivité, immédiateté, périssabilité, simultanéité, hétérogénéité – qui entretiendrait un mythe de la spécificité des services ? Le service est difficilement standardisable en raison de son interactivité et de son intangibilité ; le service est à la fois médiat et immédiat ; le service ne se distingue pas de son processus de production dans la mesure où il est immatériel. Ce n'est donc pas un mythe : les services ont bien des spécificités par rapport aux biens matériels.

### II.1.3. Une définition en termes d'offre marketing

Reste à aborder la dernière définition, celle issue du marketing des services. Le service y est pensé de manière plus globale, comme un ensemble marketing à vendre, à positionner, à « *packager* », à « *merchandiser* ». Richard Normann (1994) propose de définir le service à partir des cinq éléments qu'il considère essentiels dans un système de prestation : le segment de marché, le concept de service (base, périphérique), le système de prestation (personnel, client, support physique), l'image, la culture et la philosophie. Richard Normann ne se limite donc pas aux caractéristiques intrinsèques du service, il élargit la compréhension du service à son environnement dans la mesure où cet environnement le positionne sur le marché. Non seulement la réussite d'une prestation sera fonction de sa valeur intrinsèque, mais elle sera aussi fonction du personnel qui l'aura vendu, de l'image et de la culture que l'entreprise véhiculera, tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur.

Cette approche est similaire à celle adoptée par Bernard Booms et Mary Bitner (1981) qui proposent de définir le produit « service » en utilisant un marketing *mix* contenant sept éléments.

1. Le produit : les moyens de production, la gamme de services, les heures d'affaires, la reproduction et la fiabilité constituent les caractéristiques importantes du produit.
2. Le point de vente.
3. Le prix : notamment la valeur du service perçue par le client.
4. La promotion.
5. Les intervenants : les membres du personnel qui participent directement au processus de service.
6. Les caractéristiques physiques, l'environnement du service.
7. Le processus de production et notamment la gestion de la participation du client.

Si l'ensemble de ces définitions ne permet pas d'avoir une vision simplifiée et synthétique du service, elle permet toutefois de clarifier certains concepts. La définition par les composantes intrinsèques met en évidence les spécificités du service – immatérialité, interactivité, immédiateté, simultanéité – qui rendent non pertinente la séparation hermétique entre les processus de conception, de production, de distribution et de consommation. Cela distinguerait ainsi les services de l'industrie.

## II.2. L'opposition récurrente du service au bien pour définir le service

La différence entre les services et l'industrie semble avoir été posée et paraît relativement claire. Cette différence est d'autant plus nette que la littérature ne cesse d'opposer les services aux biens. Que ce soient les thèses d'économie industrielle précédemment évoquées ou que ce soient les définitions par l'activité, la volonté de vouloir comparer, voire opposer, le service au bien semble tenace. Mais celle-ci est-elle légitime ? Quels arguments remettent en question l'application de théories industrielles dans les services ?

Les premiers auteurs à insister sur les spécificités du service sont issus du marketing des services. Ils sont unanimes pour dire qu'on ne peut pas adapter le marketing classique aux activités de service [Kotler et Dubois (2000) ; Lovelock et Lapert (1999)]. Le marketing des services a d'ailleurs toujours été en retard sur le marketing des produits de grande consommation [Kotler et Dubois (2000)]. Les principales raisons évoquées sont les spécificités du service [Lovelock et Lapert (1999)], spécificités déjà abordées en partie dans le paragraphe précédent et inventoriées de manière plus exhaustive ci-après.

- La nature du produit : un bien est un objet, un procédé, une chose alors qu'un service est un fait, une prestation, un effort [Berry (1980)].
- Le client est impliqué dans le processus de production à travers un processus de co-production.
- Les personnes font aussi partie du produit puisqu'ils créent un environnement social autour du service : les clients se côtoient.
- Le contrôle de la qualité est rendu plus difficile car la production se fait au moment de la vente, à la différence des biens manufacturés dont la conformité peut être vérifiée selon des normes de qualité bien longtemps avant que ces biens n'atteignent le client.
- L'évaluation de la prestation est plus difficile pour le client car elle s'inscrit dans un univers socio-économique.
- Les services ne sont pas stockables, ils sont produits au moment de leur délivrance.
- Le temps revêt une importance fondamentale ; les clients étant physiquement présents, une des tâches du marketeur est de transformer la pénibilité de l'attente.
- Les canaux de distribution différents utilisés pour les services ne sont pas les mêmes que pour les biens.

Cependant, Christopher Lovelock et Denis Lapert (1999) reconnaissent que peu de services sont sans élément matériel et peu de biens n'incluent pas d'éléments de service. Laurence Bancel-Charensol, Jean-Claude Delaunay et Muriel Jougleux (1999) expliquent d'ailleurs que l'intangibilité des services ne signifie pas l'absence de supports matériels à la prestation, tels que les moyens de production ou la cible du service : « Dans la réalité, de nombreux produits sont des combinaisons, à des degrés divers, de biens et de services. »<sup>10</sup>

Pour les économistes, « il est clair que les services sont différents des biens, que les processus de production des services sont différents des processus de production des biens manufacturés, mais ce type d'opposition en dit trop ou pas assez » [de Bandt et Gadrey (1994), p.13]. Ce que Jacques de Bandt et Jean Gadrey (1994) soulignent dans leur ouvrage est l'importance de la relation de service : le passage de la production à la co-production change la nature et l'économie des relations de productions. C'est justement la relation de service comme mode de coordination qui selon eux fait la différence entre la production de bien et la production de services.

Jean Gadrey et Philippe Zarifian (2002), l'un économiste, l'autre sociologue du travail, donnent à ce sujet un débat intéressant sur la production de service. Philippe Zarifian s'interroge notamment sur la pertinence des mesures de performance issues du monde industriel. Selon lui, « ni service ni services ne sont pensés, dans l'organisation de leur production, dans les relations effectives aux clients usagers, et dans leurs effets, la compétence de service donne lieu à des appréciations imprécises et dangereuses sur le "comportement", le "savoir-être" de l'agent, souvent contrebalancées par des prescriptions fortes de modes opératoires. L'industrialisme a légué un paradigme de la construction des organisations soigneusement balisé : division, coordination, contrôle. La distinction *front/back office* dans la mesure où elle est pénétrée par les chaînes de production et de prestation de services, pousse autant à la structuration de communautés d'action organisées en réseau qu'à des découpages hiérarchico-fonctionnels. » [Gadrey et Zarifian (2002), p.11] Les services auraient donc hérité d'une structure qui ne conviendrait finalement pas à leur caractère.

---

<sup>10</sup> Bancel-Charensol L., Delaunay J.-C., Jougleux M., « Une société de services. Comment gérer des biens invisibles ? », *Sciences humaines*, n°91, février 1999, p.37.

Jean Gadrey s'accorde avec Philippe Zarifian sur certains points : les activités de service (secteurs et activités) ne peuvent pas être définies et analysées sur une base purement technique. Il faut faire intervenir des rapports sociaux divers (rapports de propriété, relations de service...), des organisations et des réseaux, des institutions, des règles, des systèmes de valeurs concurrents et des jugements, *etc.*. Les destinataires du service jouent un rôle particulier et souvent actif dans la construction sociale du service et de ses résultats. L'efficacité de la production ne peut donc pas se limiter à la productivité.

C'est dans cet ordre d'idée que Jacques de Bandt (1994) propose de construire une « économie de la production de services » centrée sur un élément caractéristique : la relation. Partant de cette hypothèse, il identifie trois points de rupture avec la théorie de la production des biens : au niveau du travail (ressources humaines de la production), du processus de production (les relations entre les acteurs), du produit (les relations avec l'utilisateur). Ce sont donc non seulement les clients ou usagers qui doivent être inclus dans son modèle mais aussi tous les acteurs concernés par la co-production.

C'est toutefois la participation du client/utilisateur qui est l'élément le plus souvent repris dans l'illustration de la co-production dans les services. L'implication du client dans le processus de production du service permet, selon Frédéric Jallat (1992), de distinguer la production de service de la production de biens. Dans le cas des services, l'utilisateur participerait à la conception, la réalisation, la disposition, et l'utilisation du service. Dans le cas de l'économie des biens, il ne participerait qu'à la disposition et à l'utilisation.

Ces thèses, qui distinguent le service du bien par la relation de service qui existe dans le mode de production des services, semblent faire peu de cas de la complémentarité qui peut exister entre biens et services. Christian Grönroos (1990) et Armand Hatchuel (1994b) adoptent une démarche différente et remettent en question les spécificités énumérées pour les services, et tout particulièrement des spécificités telles que la co-production ou les relations sociales. En effet, les activités industrielles peuvent également adopter une démarche servicielle dans leur processus de production ou de conception. Ainsi Christian Grönroos (1990) écrit-il que toute machine ou tout produit peut être transformé en service au client si le vendeur fait l'effort de proposer une solution sur mesure qui réponde aux exigences du client. La machine demeure un bien physique, mais la façon de traiter le client en adaptant cette machine est un service. Armand Hatchuel (1994b) montre d'ailleurs que les modèles de production issus de l'histoire industrielle laissent une large place au client et aux relations de service : c'est « par la transformation sollicitée par un demandeur et effectuée par un prestataire agissant conformément à certaines de ses stipulations » qu'il définit le travail « à façon » [Hatchuel (1994b), p.68]. Il estime que l'histoire industrielle, tout particulièrement dans les cas de la mécanique, de la métallurgie et de la grosse chaudronnerie, laisse une large place au client dans la conception de produits : le prestataire avait pour mission de répondre aux besoins qu'exprimait le client. Dans ces cas de prescription fonctionnelle, le client intervient *ex-ante*. Néanmoins, Armand Hatchuel explique qu'il existe également des cas de prescriptions indirectes qui ont pour objectifs de répondre aux besoins du client *ex-post* en proposant la variété de l'offre, tout en standardisant et en industrialisant le processus de production. Ce début d'économie de variété sera ultérieurement complexifié par les concepts de différenciation retardée [Tarondeau (1993)] ou de personnalisation de masse [Pine (1993)].

C'est à partir de ces considérations qu'Armand Hatchuel (1994b) invite à dépasser l'opposition de la production de biens à la production de services : « Dès lors, en mettant l'accent sur les dimensions du service, il ne s'agit pas d'opposer à une théorie industrielle trop prisonnière de sa conception des biens une théorie des services qui serait plus attentive à l'interaction des partenaires dans l'échange. Il faut au contraire dans le même mouvement de réflexion relire et relier l'histoire de ces deux activités économiques et tenter de reconstruire grâce à une plus grande richesse phénoménologique une vision plus robuste des fondements de l'économie et de la gestion. » [Hatchuel (1994b), p. 84] En effet, comme l'écrit, Philippe Zarifian [Gadrey et

Zarifian (2002)], le secteur industriel découvre et incorpore la notion de service, le secteur des services incorpore des modes de fonctionnement industriels modernisés mais cela ne se fait pas par simple addition ou juxtaposition. « Les transformations des principes d'organisation ont bien davantage poussé à engendrer une production de masse flexible, conciliant les principes de base des économies d'échelle et de l'économie de débit avec une forte montée en diversité des produits et une accélération de leur renouvellement. » [Gadrey et Zarifian (2002)], p 20]

L'opposition récurrente au bien pour définir le service met donc en évidence l'importance de la relation de services et des rapports sociaux dans la réalisation du service : il est alors difficile de séparer les processus de conception, de production, de distribution et de consommation. Mais dans l'industrie, le client est aujourd'hui également de plus en plus sollicité dans les phases de conception. La présente étude adopte une démarche de complémentarité entre les services et l'industrie, qui justifie l'examen des modèles de conception élaborés dans l'industrie<sup>11</sup>, d'autant plus qu'il n'en existe pas dans les services. Quels parallèles peuvent être établis ? En quoi les modèles définis dans l'industrie sont applicables aux services, ou non ? Quelles spécificités du service peuvent se heurter aux modèles industriels ?

### **II.3. Des typologies des services multiples qui ne classent pas les services selon leur processus de conception**

Si même, en définitive, il est délicat de mettre en avant les spécificités des services pour opposer un modèle industriel à un modèle de service, il paraît incontournable de rappeler les classifications de services. Ces classifications sont d'autant plus intéressantes qu'elles sont sensées catégoriser les activités pour faciliter les tâches des gestionnaires. La question n'est pas de savoir si elles sont vraies ou fausses, mais davantage de déterminer si elles sont utiles ou inutiles pour permettre d'identifier des facteurs de contingence d'une théorie de la conception dans les services.

Dans la suite logique des débats évoqués dans les paragraphes précédents, deux approches possibles de classification paraissent praticables. Une première approche, économique, dont l'essence même se retrouve dans la tripartition de l'économie, définit les types de services selon une répartition fonctionnelle. Une seconde approche, davantage employée par le management et le marketing des services, classe les services en fonction de leurs caractéristiques de marché ou de production : elle se résume à un modèle tridimensionnel qui prend en compte la qualification de la main d'œuvre, le degré d'interaction entre le client et le prestataire et le degré de personnalisation. Une troisième approche classe les services en fonction de leur mode de production. Ces trois approches sont synthétisées dans le tableau 3. Elles sont également analysées en détail en annexe I.

La première approche – les typologies fonctionnelles du service – n'est pas utile à la compréhension des systèmes de production et de conception si même, pour quelques typologies, se dessinent en filigrane des modes de productions potentiels en fonction des destinataires, *e.g.* particuliers ou professionnels. Une majorité de ces typologies ne traite pas véritablement de la relation de service, du degré de matérialité, du temps de la prestation. Seuls les travaux de Jean Gadrey (1991), Christian du Tertre (1999) et Faïz Gallouj (1999) donnent une idée de la matérialité, sans pour autant traiter explicitement de la production et de la conception du service. De la même manière, Abdelillah Hamdouch et Esther Samuelides (2000) proposent une typologie de services – services-fonctions, services-outils, services-produits, services-relations – qui sont, chacun, une source distincte d'innovation dans l'entreprise. Toutefois aucune étude n'est réalisée quant à la place de l'innovation dans ces quatre types de services.

---

<sup>11</sup> Cf. Chapitre I.2, § II.2 et § IV.2.

Tableau 3 – Synthèse des typologies du service (cf. annexe I)

Classer le service		
	Concepts	Arguments
En fonction de leur destination	Services internes à l'industrie / externes / autonomes Services marchands / non marchands Service public / privé Services paraproduitifs / péri-productifs / appliqués aux savoirs et capacités des individus / d'organisation et de gestion Services destinés au corps des personnes / à des biens et autres possessions physiques / à l'esprit des personnes / à des possessions intangibles	Ces typologies ne sont pas utiles pour appréhender les systèmes de production et de conception dans les services. Elles n'indiquent rien sur la relation de service, sur le degré de matérialité, sur le temps de la prestation : aucun critère technique de la production d'un service. Seule la dernière typologie donne des indications sur le degré d'interaction potentiel entre le prestataire et le client
	Services au particulier / services aux entreprises	Les critiques restent valables mais dans une moindre mesure car derrière cette distinction particulier / entreprise, on peut deviner deux modes de production et deux modes de conception distincts.
	Opérations de logistique et de transformation de la matière / de logistique et traitement de l'information / de service en contact ou relationnelles / de traitement intellectuel de la connaissance.	Cette typologie donne un éclairage sur les caractéristiques du service rendu et sur les modes de conception et d'organisation en amont. Mais certains services peuvent relever des trois catégories.
	Services-fonctions / services-outils / service-produits / services-relations	Cette typologie permet de localiser l'innovation en fonction de son type, mais ces services n'ont pas de place attirée au sein de l'organisation.
En fonction de l'offre de services et du degré d'interaction	Service de base / périphérique Service flexible basé sur des personnes / rigide basé sur l'équipement.	La deuxième typologie prend en compte le degré d'interaction avec le client, mais ces deux typologies ne sont pas très précises ni très explicites sur les modes de production et de conception. En filigrane, on pourrait peut-être deviner des modes de production et de conception différents.
	Typologie multidimensionnelles avec croisement de critères : <i>e.g.</i> nature de l'acte de service / nature des relations avec les clients / degré d'adaptation du service au client / mode de fourniture de la prestation / déséquilibre offre et demande.	Sans être véritablement explicite sur les modes de production, les typologies multidimensionnelles sont relativement fines et permettent de distinguer l'industrialisable du personnalisable. Mais elles ne distinguent pas les entités organisationnelles qui participent à la production du service.
	Niveau de contact élevé / moyen / faible Relations de service / rencontres de services / pseudo relations de service Gastronomie / formule / <i>fast-food</i>	Ces typologies donnent plus ou moins explicitement une idée du degré de standardisation et de personnalisation de la production. Elles oublient toutefois la participation du client à la conception. Seule la deuxième typologie tient compte du degré de répétition de la relation entre mêmes interlocuteurs.

En fonction des modes de production	<p>Service d'usine / service de détail / service de masse / service aux professionnels</p> <p>Service standardisés / services industrialisés / libre-service / services personnalisés / services co-produits</p> <p>Système de production relationnel / technique / à ressource client technique / technique et relationnel / interactif</p>	<p>Typologies très suggestives sur les modes de production. Elles ne distinguent pas les entités organisationnelles qui participent à la production du service.</p> <p>Elles sont beaucoup moins suggestives sur les modes de conception</p> <p>La première ne tient pas compte de la personnalisation de masse. La dernière tient compte du client comme cible et ressource.</p>
-------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

L'approche fonctionnelle reste très pauvre pour aider à circonscrire les services et établir des facteurs de contingence pour une théorie de la conception des services.

La deuxième approche est de classer les services en fonction de l'offre de services et du degré d'interaction. L'ensemble de ces typologies convergent sur des critères relativement homogènes qui portent sur les caractéristiques des *inputs* et des *outputs*. Les critères les plus fréquemment retenus tiennent compte de la nature du destinataire (personne ou bien, entreprise ou particulier), du degré de tangibilité de l'*output*, du type de relation clients-prestataire (formel, informel), du mode d'interaction (continu, personnel, ponctuel), du degré de personnalisation du service (élevé, faible), du degré d'aptitude du personnel en contact à répondre aux besoins du client, du mode de mise à disposition (multisite, monosite), de l'étendue géographique de l'activité de l'entreprise, de la nature de l'interaction entre le client et le prestataire, et de la présence du consommateur (face à face, échange électronique ou téléphonique), de la durée du bénéfice retiré par le consommateur, de l'importance de l'équilibre entre l'offre et la demande. Christiane Dumoulin et Jean-Paul Flipo (1991) y ajoutent le mode de production (projet, atelier, chaîne) alors que d'autres auteurs considèrent qu'il est le résultat de la combinaison des autres critères.

L'élément principal qu'il importe de retenir de cette seconde approche est l'intensité du contact avec le client, notamment en fonction du degré de tangibilité du service et du degré de répétition du service. Il permet de mettre en évidence le degré de personnalisation et le degré de standardisation pour la réalisation de la prestation de service. Ils sont d'ailleurs bien mis en exergue dans les typologies de Jean-Pierre Pitol-Belin (1992) et de Jean-Paul Flipo (2001) qui distinguent le « tertiaire supérieur » des « boutiques de service » du « service de masse » : le premier tend à élaborer une prestation sur mesure, les deuxièmes proposent un niveau moyen de personnalisation avec quelques éléments de standardisation, alors que le troisième se caractérise par un processus de production largement automatisé ou standardisé.

Si les typologies issues de cette seconde approche ne traitent pas directement du degré de prescription du client dans la réalisation de la prestation ni de la capacité d'innover de chacun des types identifiés, il n'en reste pas moins que les services à degré de personnalisation élevé devraient instinctivement se distinguer facilement des services de masse, à la fois dans les modes de production et dans les modes de conception. Mais aucun auteur n'utilise ces typologies pour distinguer véritablement les modes de production ou les modes de conception. Cela pose d'ailleurs la question de la place de l'innovation dans chacun de ces types de service.

La troisième approche est la plus utile pour la thèse car elle distingue les modes de production du service en fonction du degré de participation ou d'interaction du client, du degré de personnalisation du service, du degré de spécificité des besoins du client ou du degré d'intensité du travail. Les tableaux à double entrée sont nombreux et permettent d'identifier plusieurs types de services. La distinction la plus utile est celle des services standardisés, services industrialisés, libre-service, service personnalisés, services co-produits que fait Nadine Thèvenot (2000). Cette typologie est plus détaillée que la simple distinction projet/atelier/chaîne ou service

d'usine/service de détail/service de masse/service aux professionnels. L'inconvénient de ces typologies demeure toutefois de ne pas préciser véritablement les modes de production, bien qu'il soit possible d'en deviner la nature. Il est possible d'arguer que les typologies présentées tentent de réduire la diversité des modes de production qu'implique la diversité des services, mais que la simple distinction usine, atelier ou chaîne peut parfois paraître trop sommaire pour définir correctement ces modes de production.

L'apport principal de Nadine Thèvenot (2000) se situe avant tout dans la typologie des modes d'organisation des activités de service qu'elle dresse<sup>12</sup> : elle identifie les modes d'organisation des services en fonction de la participation des acteurs – prestataire et client – aux processus de production et aux processus de conception. Toutefois, si la typologie de Nadine Thèvenot (2000) permet de clairement identifier les types de services en fonction des rôles des prestataires et des clients, elle garde le défaut de considérer le prestataire comme un tout homogène et unique. La typologie de Laurence Bancel-Charensol et de Muriel Jougleux (1997) permet en ce sens de distinguer les services pour lesquels le *front office* a un rôle essentiel des services pour lesquels le *back office* est davantage mobilisé dans la production. Mais cette dernière typologie n'aborde pas la problématique de la conception que traitait Nadine Thèvenot.

Les définitions du service ou les typologies élaborées pour catégoriser les activités de service illustrent bien la difficulté de circonscrire l'activité de service dans un schéma universel et homogène. En conséquence, les modes de production sont hétérogènes et répondent à la diversité et à la disparité des activités de service. Il apparaît donc difficile d'établir une théorie de la conception dans les services sans tenir compte des facteurs de contingence inhérents aux catégories de services définies par ces typologies. L'exercice est d'autant plus ardu qu'aucune des typologies présentées ne s'inscrit dans l'idée de détailler les processus de conception et de production.

Pourtant, ces typologies mettent bien en évidence les spécificités du service. Il apparaît que le degré d'interaction avec le client et que sa participation ou non au processus de conception sont des éléments importants de l'activité de service. Cette part d'interaction ne serait-elle justement pas un moyen, premièrement, de justifier une différenciation entre les théories industrielles et celles applicables aux services et, deuxièmement, de prouver la faculté d'innovation dévolue à ces activités de service ? L'idée que l'innovation est l'apanage de l'industrie a-t-elle une raison d'être ?

### **III. Les approches interactives de l'activité de service : quels rapports de prescription entre les acteurs de la relation ?**

Les typologies de services témoignent de la singularité de la participation du client aux processus de production et de conception du service. La relation de service est en ce sens un élément fondamental du service et implique à la fois le prestataire et le client. Jean-Marc Weller (1998a et 1998b) distingue, entre autres, deux courants qui analysent cette relation.

D'une part, l'économie et la gestion des services accordent un statut complexe au client dont la participation au processus de production est indispensable. Le client est considéré non seulement comme une cible, mais aussi comme une ressource [Gadrey (1991) ; Bancel-Charensol et Jougleux (1997)] : les relations entre producteurs et consommateurs ne sont pas comparables au modèle traditionnel basé sur l'industrie. « Par les informations qu'il délivre ou qu'il détient, par sa simple présence physique, par ses agacements, ses plaintes ou ses satisfactions, l'utilisateur corrige,

---

<sup>12</sup> Cf. tableau 4 en annexe I.

confirme ou modifie les termes du service que l'agent s'apprête à délivrer. » [Weller (1998a), p.12] Il y a donc une absence de séparation radicale entre les processus de conception, de fabrication, de distribution et de consommation.

D'autre part, la microsociologie américaine, l'ethnométhodologie et le sociolinguisme étudient les situations concrètes de travail de l'agent en interaction, et s'interrogent sur les compétences que les salariés déploient dans des situations où la singularité de l'utilisateur ou du client implique la difficulté de codifier intégralement la procédure à suivre : les salariés doivent ainsi arbitrer entre la consigne, la sollicitation du client et leur propre idée du service à rendre [Besucco *et al.* (2002)].

Si ces deux courants insistent sur la relation entre un prestataire et un client dans les activités de service, il convient toutefois d'élargir le cercle des prescripteurs du service et de ne pas limiter le processus de conception/production/distribution à la seule relation entre un prestataire et un client. En quoi la réalisation d'activités de service s'inscrit-elle dans un processus collectif ? En quoi les rapports de prescription affirment-ils la spécificité des services et les différencient-ils de l'industrie ?

### **III.1. L'approche de l'économie et du management des services : un client à la fois cible et ressource**

L'étude des services dans les champs économiques et gestionnaires n'est que très récente. Les premiers travaux ont été initiés par le marketing des services dans les années 1970 et chacun depuis a développé ses propres théories, en prenant en considération l'importance du client et l'importance du personnel en contact dans la transaction. L'économie de la relation se substitue ainsi à l'économie de la transaction. Ce passage entre deux économies est, tout d'abord, illustré à travers les évolutions du marketing comme champ académique. Il est, ensuite, accentué par le développement de nouveaux concepts pour définir le processus de production du service (servuction, co-production, co-prescription). Ceux-ci accordent un rôle non négligeable au client et au personnel en contact.

#### **III.1.1. De la transaction à la relation**

Que ce soit le marketing ou l'économie, ces deux champs mettent en avant le service comme transition entre une transaction et une relation. Pour les économistes, la relation de service apparaît largement comme un mode de création de la valeur largement nouveau et au cœur du passage d'une économie de la production à une économie de la relation. Jean Gadrey [Gadrey et Zarifian (2002)] explique d'ailleurs que les services en forte expansion s'appuient sur les interactions verbales et les contacts directs entre les producteurs et les consommateurs alors que les services dont la composante relationnelle est relativement réduite ont une croissance ralentie. Un autre élément sur lequel les économistes insistent, tient à la nature de la relation de service. L'activité de service est structurée par trois relations fondamentales [Delaunay (1998)] :

- une relation de clientèle établie entre un demandeur et un offreur du service permettant de mettre en œuvre la réalisation du service ;
- une relation de prestation, placée sous la responsabilité de l'offreur, qui est l'instant technique de la réalisation de la prestation et qui peut faire intervenir ou non le demandeur ;
- et une relation d'usage, placée sous la responsabilité du demandeur.

Ce sont précisément l'accroissement des parts de la relation de prestation et de la relation d'usage qui montrent le passage à une économie de la relation. Ces deux relations soulignent notamment l'interactivité entre deux parties et elles permettent d'introduire le concept de relation sociale. « Les relations de service n'ont de sens qu'en tant que relations sociales interactives dans

lesquelles des acteurs sociaux agissent les uns vis à vis des autres, ou les uns sur les comportements des autres. La participation du client peut fort bien, de son côté, revêtir un caractère purement opérationnel, parfois totalement impersonnel. » [Gadrey (1994), p.383] Il convient donc de raisonner par rapport au caractère de la participation du client, puisqu'il permet de mieux définir les trois types de relations identifiées par Jean-Claude Delaunay (1998).

Côté marketing, les conclusions sont identiques. Comme l'écrivent Éric Langeard et Pierre Eiglier (1994), il est impossible de limiter le contact client à une simple relation commerciale, à cette relation de clientèle qui n'est, en fait, qu'un simple lien transactionnel. « C'est une relation beaucoup plus large qui englobe aussi bien le processus de production et de distribution que celui de consommation du service : c'est ce que nous appellerons la relation globale. » [Langeard et Eiglier (1994), p.15] Et la qualité de cette relation est primordiale pour obtenir la satisfaction du consommateur : l'impact positif ou négatif des « tranches de vie » du client l'emporte parfois sur l'appréciation froide et objective du résultat.

L'action du marketing est donc de renforcer la composante relationnelle. Cela se traduit par le passage d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel, voire à un marketing tribal. James Téboul (1999) estime que cette transition vers le marketing relationnel est d'autant plus naturelle qu'une prestation de service permet d'établir et de construire une relation avec le client. Le marketing relationnel consiste à créer un lien direct et fort avec chacun des clients d'une entreprise en vue de les fidéliser. La fidélisation est justement la clef du marketing d'autant que la mode est aujourd'hui davantage en faveur d'un marketing de fidélisation que d'un marketing de conquête [Mayaux (1998)]. Lucie Sirieix et Pierre-Louis Dubois (1999), lorsqu'ils analysent la satisfaction du consommateur, proposent de restaurer la confiance comme élément de la relation : « La prise en compte de la confiance traduit l'évolution d'une conception classique du marketing transactionnel vers le marketing relationnel, dans lequel les échanges ne sont plus considérés comme des événements indépendants, mais plutôt comme un ensemble de relations continues. » [Sirieix et Dubois (1999), p.1] Ils estiment ainsi que la grande consommation relève davantage d'un marketing transactionnel.

L'ensemble de ces travaux figure, de manière plus ou moins prononcée, dans l'étude des relations sociales que réalise Éric Remy (2001). À l'instar d'Éric Langeard et Pierre Eiglier (1994) qui distinguent différents types de relations allant de la solidarité égalitaire à la coercition (sociétaire, adhérent-membre, client, usager ou assujetti), Éric Remy propose une classification des relations de service qu'il utilise pour dresser un aperçu des politiques de fidélités des firmes et implicitement leur mode de production.

Sa classification comprend les quatre catégories suivantes.

1. L'offre de lien transactionnel qui limite la relation entre les entreprises et leurs clients à la dimension marchande et utilitaire. L'objectif étant la standardisation de l'offre pour un client bien souvent anonyme, ce sont davantage les services de masse que l'on retrouve dans cette description. « Le secteur de la restauration rapide, avec sa fréquence élevée des échanges, la standardisation poussée des produits et des services, ses relations très peu personnalisées avec les clients, correspond à un cadre de marketing transactionnel. » [Sirieix et Dubois (1999), p.1]
2. L'offre de lien relationnel dans laquelle l'entreprise favorise les échanges d'information et développe la coopération avec le client. Elle se caractérise par un phénomène de personnalisation de masse avec le développement du marketing *one-to-one*.
3. L'offre de lien socialisant avec la création d'une sorte de communauté de marché autour d'un thème ou d'une valeur universelle, à travers des clubs de rencontre, des ateliers ou autres liens avec associations. « Dans le cadre des activités de service, le personnel en contact est plus libre dans sa façon de gérer ses relations avec la clientèle. Il n'est pas

évalué sur les compétences marchandes, mais plutôt sur sa façon de s'intégrer dans le partage des valeurs véhiculées par la culture de l'entreprise : on parle de "vendeurs-passion". » [Remy (2001), p.104]

4. L'offre de lien tribal, qui, moins institutionnalisée, implique la spontanéité des gestes, l'inscription dans une logique de don. Le client peut satisfaire à la fois son désir sociétaire par un service personnalisé et son désir communautaire par l'appartenance à un groupe.

L'offre de lien socialisant et l'offre de lien tribal sont, en réalité, un marketing relationnel poussé à l'extrême. Il ne faut pas, en effet, limiter le marketing relationnel à une simple relation entre un client et un prestataire. Frédéric Jallat, Emmanuelle Le Nagard et Alexandre Steyer (1997) et Philip Kotler et Bernard Dubois (2000) expliquent que l'un des objectifs du marketing relationnel est de prendre en considération, non pas un seul ensemble de clients potentiels, mais bien un ensemble de réseaux recouvrant tous les acteurs impliqués dans la prestation. « Le marketing relationnel a pour but de construire des relations satisfaisantes avec les autres acteurs du marché – clients, fournisseurs, distributeurs – afin de gagner leur préférence et leur confiance à long terme. (...) Le stade ultime du marketing relationnel est la construction d'un réseau. » [Kotler et Dubois (2000), p.47]

Le réseau peut d'ailleurs se transformer en tribu, si l'on adopte l'approche du marketing tribal. Ce courant développé en France par Olivier Badot et Bernard Cova [Cova (1995)] prône le développement de convivialités entre les clients eux-mêmes en favorisant les liens sociaux entre membres d'un même groupe partageant des sensibilités similaires [Jallat *et al.* (1997), Jallat (1999)]. Les actions du marketing tribal consistent au repérage de regroupements tribaux autour de passions ou de pratiques communes, puis à la mise à jour des rituels et des codes de la même tribu : l'on parle d'éthnomarketing ou de *trend marketing* [Remy (2001)].

En définitive, les services, à travers la relation qui sous-tend leur production, facilitent donc le passage d'une économie de la production à une économie de la relation. « La valeur ajoutée du service n'est plus seulement fondée sur des composantes techniques ou l'organisation classique des interfaces personnels/clientèles, mais sur la valeur de lien et la mise en relation de clientèles entre elles, tribus sociologiques souvent éphémères et toujours sélectives. » [Jallat (1999), p.28] Reste maintenant à examiner comment économistes et gestionnaires prennent en compte cette relation dans l'analyse du processus de production des activités de service.

### **III.1.2. Servuction, co-production et co-prescription : quelle implication du client ?**

Le processus de production des activités de service, dans les champs de l'économie et de la gestion des services, est caractérisé à partir de deux concepts : la servuction et la co-production. Il est également précisé par un concept issu de l'ingénierie de la conception : la co-prescription.

Le premier concept développé par le marketing des services est celui de servuction. Pour le service, contrairement au produit, il n'existe pas de mot équivalent à celui de « production » pour exprimer le processus de création, de fabrication du service. Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987) utilisent donc le néologisme de « servuction » pour représenter ce qu'est au service ce que la production est au produit. Ils définissent ainsi la servuction : « 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 » [Eiglier et Langeard (1987), p.15].

Mais l'un des principaux apports de ce travail est de mettre en évidence que le service est la résultante de l'interaction entre différents éléments du processus de servuction : le client, le support physique, le personnel en contact, le service, le système d'organisation interne et les autres clients. Surgissent ainsi les trois éléments A, B et C de Jean Gadrey (1991), auxquels se joignent d'autres éléments qui se rapprochent des deux éléments supplémentaires du pentagone

de Faridah Djellal, Camal Gallouj et Faïz Gallouj (2002). En effet, non seulement la servuction prend-elle en compte la relation entre un prestataire et un client, mais aussi elle considère que « le support physique et le personnel sont conditionnés par l'organisation interne de l'entreprise de service, c'est-à-dire les objectifs qu'elle poursuit, la structure qu'elle a adoptée, les opérations qu'elle effectue, en un mot le management. » [Eiglier et Langeard (1987)] Ce concept est donc un élément essentiel à l'analyse. Il permet de mieux cerner la portée et le sens de l'innovation dans les services, en considérant que celle-ci inclut tant les nouveaux concepts de service que les nouvelles servuctions. Par exemple, le guichet automatique de banque (GAB) n'est pas un nouveau service (donner de l'argent), mais une nouvelle servuction (nouveau support physique, nouvelle localisation, nouveau rôle pour le client) [Eiglier et Langeard (1987)].

L'un des principaux apports des travaux de Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987) est la prise en compte du client dans le processus de production. Ce thème est au cœur des concepts de co-production et de co-prescription. En effet, pour de nombreux économistes, « un élément important distingue les produits matériels et de nombreux produits de service : la participation, plus ou moins grande, du client à la production du bien : elle est pratiquement nulle pour les biens matériels ; pour certains services, il n'y a pas de production sans participation de l'utilisateur final. » [Grefte (1990), p.9] Le concept de co-production met précisément en évidence la participation du client à la production du service : le service ne peut être produit sans la participation du client puisque, dès l'instant où il formule sa demande et jusqu'à la délivrance du service, celui-ci contribue activement à la réalisation de la prestation par le biais d'échanges d'informations, au moyen d'actions opérationnelles de production [Gadrey (1996)] ou par les matières premières qu'il procure [Téboul (1999)]. Frédéric Jallat (2001), dans une approche marketing, donne l'exemple de l'économie de l'information dans laquelle il estime que le consommateur est toujours co-producteur : par définition, « le consommateur, dans une économie de l'information, en est aussi le co-producteur dans la mesure où c'est lui qui, utilisant cette information, lui donne sa véritable valeur ajoutée. » [Jallat (2001), p.47]

Mais la co-production n'a de sens que si le client et le prestataire agissent conjointement pour produire leur résultat final [Gadrey (1994)]. « Les acteurs de l'offre et de la demande coopèrent à des degrés divers pour l'obtention de services et d'effets utiles. Il s'agit de processus de coopération portant sur la conception, sur la réalisation, sur le contrôle et sur l'évaluation d'une réalité "non déjà là", faisant l'objet d'une demande (souvent imprécise) à laquelle répondent des offreurs. » [de Bandt et Gadrey (1994), p.20] Frédéric Jallat (2001) insiste également sur cette action conjointe de différents acteurs : « La formule développée par Ikea, où le consommateur transporte et monte lui-même son meuble en *leit*, préfigure d'autres approches plus virtuelles où le processus de création de la valeur ne se définit plus comme une succession d'opérations mais plutôt comme une constellation de transactions réalisées conjointement par un ensemble d'acteurs économiques au sein de laquelle le consommateur agit pour créer une valeur qui lui est spécifique » [Jallat (2001), p.47] Le résultat final est donc la valeur créée pour le client.

Toutefois, il importe de veiller à ne pas faire d'amalgame entre la relation de service et les pratiques de co-production. En effet, la participation du client peut revêtir un caractère purement opérationnel notamment dans les cas des formules de libre-service comme les GAB : il n'existe dans ce cas, aucune relation de service, et le service n'existe que grâce à la co-production du client. Ainsi, si la participation du client peut avoir lieu sans qu'il y ait relation de service, en revanche, la relation de service s'accompagne généralement de co-production.

Le concept de co-production n'est pas, cependant, suffisamment précis pour prendre en compte la nature de la participation du client. Le client est à même participer non seulement au processus de production du service mais encore à sa conception. Comme l'écrit Armand Hatchuel, « la place de la prescription de l'utilisateur dans la définition d'un service est au centre des transformations récentes du management privé à mesure que les concepts de la production de masse deviennent inadéquats, et nous n'avons pas fini de voir toutes les conséquences de cette

transformation.» [Hatchuel (1995a), p.29] Armand Hatchuel (1994b) distingue une co-production qui serait plutôt l'accompagnement parfois indispensable d'un modèle de service largement prescrit par le prestataire, et une co-prescription qui résulterait de l'étendue de la prescription laissée au client : la co-prescription demande au client de participer directement à l'expression de ses attentes et de mettre en œuvre tout ce qui relève de son action pour que ses attentes soient réalisables. Armand Hatchuel, Muriel Jougleux et Frédérique Pallez (1996) reprennent ce concept sous la terminologie de co-conception lorsqu'ils analysent la participation de l'utilisateur à la délivrance de la prestation dans les services publics : « L'utilisateur n'est plus un être abstrait, une donnée exogène, mais est vu comme un acteur qui interagit, dans la durée, avec le service public et contribue à définir le produit qui lui est offert. À travers la négociation du tarif, l'élaboration d'une prestation sur mesure, le choix des options, il définit en collaboration avec le service public les caractéristiques de la prestation qui lui est proposée. (...) Il s'agirait en fait ici de "co-conception" au sens où c'est la nature du produit qui est modelée par l'utilisateur et non la réalisation du service qui y est attachée.» [Hatchuel *et al.* (1996), p.280] Ces rapports de prescription se retrouvent dans la dichotomie dominant/dominé que proposent Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987). Le client de l'hôtel de luxe, dominant, a davantage de capacités de prescription que le client de l'hôpital, dominé : les causes les plus fréquentes de domination sont le manque de choix, l'urgence ou un grand écart entre la compétence du professionnel et celle du client.

En définitive, ces trois concepts de servuction, de co-production et de co-prescription ont pour objectif de caractériser la participation du client aux processus de production et de conception des services. Leur qualité est de permettre une différenciation entre un produit et un service dans la mesure où la co-production a longtemps été implicitement assimilée comme une spécificité des services. La co-production illustre comment l'on ne peut séparer production et consommation dans le cadre des services ; à juste titre, Alvin Toffler (1980) propose de parler de « *prosumer* », néologisme entre *producer* et *consumer* pour illustrer cette intégration croissante des fonctions de production et de consommation. La co-prescription indique comment la conception ne peut pas, non plus, être séparée de la production et de la consommation dans les services. Toutefois, croire que la co-production et la co-prescription sont des spécificités du service serait erroné. Stefan Thomke et Eric von Hippel (2002) montrent bien que le client d'un système industriel est lui aussi mis à contribution dans le processus de conception. Certaines sociétés ont effectivement développé des *tool-kits* permettant au client de concevoir son produit (logiciel de simulation, *design*) avant qu'il ne soit fabriqué. Ainsi le client conçoit-il et la société produit-elle, avec des tests et des prototypes qui sont testés par le client concepteur. Mais finalement cette offre intégrée qui est proposée au client est-elle un produit ou est-elle un service ? La frontière n'est pas nette. La seconde différence est la temporalité de la participation du client : dans le cas de Stefan Thomke et Eric von Hippel, le client participe au processus de conception de façon *ex-ante*, *i.e.* avant que le processus de fabrication ne soit lancé, alors que dans le cas d'Armand Hatchuel (1994b), la co-prescription n'est pas figée dans un processus, entre conception, production et distribution.

### **III.1.3. La relation entre un client et le personnel en contact : vers une approche interactionniste**

Les concepts de servuction, de co-production et de co-prescription donnent une représentation relativement synthétique de la relation entre un client et un prestataire. Il s'avère toutefois nécessaire de détailler davantage certains aspects développés par le management et le marketing des services qui concernent à la fois la participation du client et l'importance du personnel en contact.

Comme l'expliquent Éric Langeard et Pierre Eiglier (1975), les services supposent un contact direct prestataire/client ; à un moment donné, l'acheteur entre nécessairement en contact avec l'entreprise qui offre le service ou la personne qui le produit. Mais cela ne limite pas la relation à

une relation entre le personnel en contact et un client. Le cas du libre-service n'induit pas de relation avec le personnel de l'entreprise<sup>13</sup>. C'est précisément l'argument repris par les nombreux auteurs qui assimilent la participation du client à un moyen de réduire les coûts et d'augmenter la productivité [Lovelock et Young (1979), Zeleny (1978), Eiglier et Langeard (1987), Texier (1991)] : « On poursuit généralement l'un au moins de ces trois objectifs : simplifier les procédures, réduire le nombre de personnes en contact et obtenir un gain de productivité par accroissement des volumes traités. » [Eiglier et Langeard (1987), p.32] Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987) avancent également une raison marketing à cet accroissement de la participation du client, en soulignant qu'accroître la participation du client permet d'accroître son autonomie et de réduire ses incertitudes.

Le travail de Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987) sous-entend certes la participation du client avec comme objectif le libre-service pour réaliser ces gains de productivité. Toutefois, il n'est pas aussi direct que certains courants de ressources humaines [Bowen (1986) ; Mills et Morris (1986)] qui vont jusqu'à considérer le client comme une ressource, comme un employé à temps partiel, mais sans les véritables règles de subordination. Cependant, considérer un client comme ressource implique qu'il en ait les capacités et qu'il soit d'accord pour que le service soit fourni dans de bonnes conditions d'efficacité [Abramovici et Bancel-Charensol (2002)].

L'adhésion et les capacités du client dans le cas d'une co-production sont primordiales si l'entreprise de services souhaite atteindre des objectifs de fidélisation et de qualité. En effet, de la participation plus ou moins active du client peut dépendre la fidélisation [Eiglier et Langeard (1987)] : il y a un apprentissage nécessaire du client qui est plus ou moins assimilé selon le taux d'usage du client et qui n'est pas rentabilisé si le taux d'usage est trop faible. Pour le développement de tout nouveau service, il est donc nécessaire de réfléchir sur et de tester le contenu de la participation attendue du client pour éviter tout écart de qualité. Non seulement le client, par sa participation, par les contacts directs et interpersonnels qu'il a avec le prestataire ou avec d'autres clients, influence la productivité, mais encore il influence la qualité du service qui lui est rendu, ainsi que la satisfaction des autres consommateurs [Texier (1991)]. « Si le prestataire a un rôle actif à jouer dans la production du service, le bénéficiaire a aussi un rôle actif : les informations qu'elle échange avec le prestataire font qu'elle participe activement à la production du service. Notamment la précision et la qualité des informations qu'elle donne au prestataire forment une condition nécessaire, mais non suffisante de la qualité du service rendu. » [Eiglier et Langeard (1987), p.9]

L'influence du client est d'autant plus importante qu'elle dépend de son type de participation. Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987) ainsi que Richard Normann (1994) discernent trois types de participation : participation à la spécification de la prestation qui sera réalisée, participation à l'action proprement dite, et la participation au contrôle de la performance et/ou du processus. Au-delà des deux premiers types de participation qu'incluent la co-prescription et la co-production, le dernier type participe au contrôle de la qualité et au maintien de la conscience professionnelle. Pour mettre en œuvres ces trois types de participation, le client est susceptible d'être impliqué de manière physique et pratique, de manière intellectuelle ou de manière affective et émotionnelle. Ces modes de participation doivent être pris en compte dans la définition du service. Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987) proposent donc de segmenter l'offre de services en fonction des modes de participation du client, en fonction de la participation active ou non de ce client : il faut offrir explicitement au client le choix de son niveau de participation active à la réalisation du service qui répond à ses attentes. Il convient de promouvoir une relation équilibrée en termes de pouvoir [Eiglier et Langeard (1998)].

---

<sup>13</sup> Cf. Chapitre I.1, § III.1.2. L'absence de relation est également mise en évidence dans la typologie de Nadine Thèvenot (2000) évoquée au Chapitre I.1, § II.3.

Toutefois, cette manière de présenter la participation du client ne tient pas compte de la nature des interactions entre un client et le prestataire, le plus souvent entre un client et le personnel en contact. En effet, les champs de l'économie et du management des services ont étayé leurs théories en analysant davantage la relation entre le client et le personnel en contact. Celui-ci est, il est vrai, le « véritable cordon ombilical de l'entreprise à son environnement en général et à sa clientèle en particulier » [Jallat (1992), p.91] : non seulement il représente et personnifie l'entreprise ; mais encore il permet un *feed-back* pour que l'organisation s'adapte. Toutefois, empruntant aux sociologues leur mode d'analyse du travail, Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987) soulignent bien que le personnel en contact « se trouve à l'intersection de ces deux systèmes d'objectifs [entreprise/client] souvent opposés, et il est tirillé entre les deux, écartelé » [Eiglier et Langeard (1987), p.52]. Le personnel en contact doit servir le client comme défendre les intérêts de l'entreprise. Il doit tenir à la fois un rôle opérationnel et un rôle relationnel et prendre en compte le résultat de l'entreprise. Il ne doit pas se réfugier abusivement derrière la règle ou la vitre anti-franchissement (stratégie bureaucratique). Il ne doit pas, non plus, céder à tous les désirs du client (stratégie laxiste), privilégier l'opérationnel au détriment du relationnel et de l'économique, et inversement. Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987) suggèrent donc de trouver le juste milieu qui permet le fonctionnement harmonieux de la servuction : « Le personnel en contact de bon niveau, soutenu et guidé par un management attentif, est conduit à hiérarchiser les clients, leurs demandes, et les règles de l'entreprise ; il lâche du lest ici, il en reprend là, en fonction des paramètres de la situation dont il juge de l'importance. » [Eiglier et Langeard (1987), p.53] Il s'agit ainsi bien souvent de réaliser un arbitrage entre des injonctions paradoxales<sup>14</sup>. Jean Gadrey (1994) parle alors de relations de pouvoir : « Bien entendu, le pouvoir et la marge de discrétion dont les agents disposent dans leur travail ne dépendent pas uniquement de ce qui se joue avec les clients, mais aussi tout particulièrement pour ces agents moins professionnels ou pour les *street-level-bureaucrats*, des relations hiérarchiques internes à l'organisation dont ils font partie. Ils sont d'une certaine façon “coincés” entre deux jeux de pouvoir, mais ils s'efforcent en même temps d'utiliser ce double jeu : étant simultanément les “ouvriers” et les “réparateurs” des “pannes” quotidiennes de la relation, ils peuvent alors disposer d'une partie du pouvoir souvent associé, dans l'industrie, à ceux qui interviennent sur les dysfonctionnements de la production. » [Gadrey (1994), p.386]

L'arbitrage se réalise donc dans l'interaction qui caractérise la relation de service. « Dire que A et B sont en relation à propos d'un service à effectuer, en cours d'exécution, ou déjà livré, implique en effet que chacun fournisse à l'autre des éléments ou ressources ou signes qui peuvent influencer sur son comportement, soit dans le cadre d'une interaction physique directe, soit de façon distancée ou désynchronisée. » [Gadrey (1994), p.382] Jean Gadrey (1994) emprunte d'ailleurs à Erving Goffman (1968) trois registres pour qualifier la relation de service : le registre technique, le registre contractuel et le registre de la sociabilité. Il y ajoute également le registre civique. Il explique que les relations entre acteurs humains sont bien des interactions au sens où l'action des uns influe ou vise à influencer sur le comportement des autres et, dans la mesure où cette interaction s'inscrit dans une histoire, elle peut se tourner vers davantage de coopération ou vers une rupture.

Le marketing a, lui aussi, emboîté le pas de la sociologie interactive en prenant en compte la relation vendeur/acheteur et leur contenu relationnel à travers un modèle de l'interaction [Hakansson (1982)]. Même si ces travaux ne sont pas spécifiques aux activités de service, cette approche interactive accorde une large place aux relations clients/prestataires dans la constitution de l'offre. Elle est aujourd'hui défendue par les courants néo-marketing [Badot et Cova (1992)] et marketing post-moderne [Firat et Venkatesh (1993)] qui prônent une rationalité interactive qui ne privilégie ni la souveraineté du consommateur ni celle du producteur. « Si l'on veut comprendre les processus d'innovation et de constitution de l'offre, il ne faut pas privilégier le point de vue du

---

<sup>14</sup> Le paragraphe sur l'approche interactionniste des sociologues détaille cet aspect. Cf. Chapitre I.1, § III.2.2.

consommateur ou celui de l'entreprise, mais s'intéresser à l'ensemble des interactions de l'entreprise avec le consommateur. » [Hetzel (1995), p.87]

Les travaux des économistes et des gestionnaires sont alors une introduction aux travaux des courants sociologiques.

### **III.2. L'approche des courants sociologiques : l'arbitrage face aux injonctions paradoxales**

Dans leur majorité, les économistes et les gestionnaires ont emprunté à la microsociologie l'analyse des situations concrètes de travail de l'agent pour définir l'interaction. Certains aspects mis en évidence par différents courants sociologiques méritent l'attention. Ce n'est pas tant le développement des compétences qui revêt un intérêt pour la présente étude, que les rôles attribués par la littérature à chacun des acteurs dans les processus de production et de conception des services.

Les principaux courants sociologiques qui approfondissent la relation de service sont l'interactionnisme et dans son prolongement, l'ethnométhodologie et le sociolinguisme. L'interactionnisme, lancé dans les années 1950 aux États-Unis, a pour idée que la société n'est pas toute donnée, mais se construit sans cesse dans la dynamique des actes sociaux ou des échanges entre les personnes : les interactions [Durand et Weil (1997)]. De ce courant interactionniste est issu la microsociologie [Goffman (1968)] et l'interactionnisme méthodologique ou ethnométhodologie [Garfinkel (1967)].

L'approche méthodologique de ces courants a été reprise par de nombreuses disciplines, et leurs résultats seront discutés par la sociologie du travail et la sociologie des organisations. Les principaux enseignements à tirer de l'interaction client/prestataire résultent de la distinction entre le travail prescrit et le travail réel et de l'arbitrage que le personnel en contact réalise entre les injonctions paradoxales qu'il reçoit.

#### **III.2.1. Du face à face à un système organisé**

L'interactionnisme, l'ethnométhodologie et le sociolinguisme ont pour caractéristique commune d'étudier le face-à-face entre un prestataire et un usager/client. La thèse commune de ces trois courants est que le sens vient au fait, de par le processus quotidien auquel il est soumis dans les interactions particulières entre ces deux acteurs. L'interaction est donc observée avec beaucoup de finesse, en prenant en compte les détails, les gestes, les paroles, les silences et tous les codes sociaux mis en œuvre. À l'origine du courant interactionniste, se trouvent les patients et le personnel soignant d'un asile étudié par Erving Goffman (1968). L'objectif d'Erving Goffman est d'identifier un système d'interactions spécifiques, de comprendre le comportement de chacun en l'expliquant par rapport à celui des autres. L'ethnométhodologie pousse davantage l'analyse en étudiant les significations mises en œuvre par les acteurs eux-mêmes. Chacun de ces deux courants accorde une place importante au langage et à l'analyse conversationnelle dans leurs observations pour mieux saisir le sens des interactions.

L'approche de ces courants est novatrice dans le sens où ils adoptent une démarche de recherche anthropologique. Ils écartent les théories et observent les significations qui s'engendrent au cours des interactions singulières et qui mobilisent les savoirs véhiculés par les acteurs eux-mêmes durant les échanges [Durand et Weil (1997)]. Le principal apport de l'interactionnisme méthodologique que l'on doit à Erving Goffman (1968), est la conceptualisation de la relation de service. Celui-ci étudie les relations de réparation en distinguant deux types de prestataires : ceux qui dispensent des services automatiques – destinés plutôt à des usagers – et ceux qui dispensent des services de spécialistes – destinés plutôt à des clients. Dans l'exemple de l'asile, Erving Goffman caractérise davantage le deuxième type de relation, en postulant que le client respecte la

compétence technique du praticien et fait confiance à son sens moral pour l'exercice de cette compétence. C'est une relation de confiance entre un patient et le personnel soignant.

Dans ce travail, Erving Goffman (1968) présente deux résultats originaux. Le premier est la distinction qu'il fait entre les interactions opérationnelles et les relations sociales :

- les interactions opérationnelles prennent la forme d'actions conjointes et coordonnées sur l'objet même du service ; le client participe à la production du travail de réparation ou de résolution du problème au cours de l'intervention ; l'analyse interactionniste met donc bien en évidence ces participations du client déjà largement présentées avec les courants de l'économie et du management des services ;
- les relations sociales sont des relations de contrôle et de régulation de l'action, contractuelles ou conventionnelles où prestataires et clients produisent des jugements et des décisions à partir de critères négociés (contrats) ou admis (règles et conventions), en échangeant à cet effet des informations sur leurs attentes réciproques ; ces relations se déroulent dans le cadre d'une certaine distribution des rôles ou responsabilités, de jeux d'influence et de pouvoir, de pratiques langagières et rituelles, et d'échanges affectifs.

Le second résultat d'Erving Goffman (1968) est qu'il considère que l'échange verbal avec le client peut être décomposé en trois éléments distincts : une partie technique (renseignement reçus ou donnés sur la réparation), une partie contrat (indication du coût et des délais), et une partie civilités (politesse, amabilité, marques de respect). Ces trois éléments, qui sont souvent considérés comme trois registres de compétences du personnel en contact, sont utilisés par de nombreux sociologues pour étudier le travail des réparateurs. Jean Gadrey (1994) y ajoute un registre civique.

Même si ces deux résultats ont pu être critiqués et leur validité remise en question ou contingente, ils n'en restent pas moins l'une des bases de l'étude de la relation de service. Le triptyque technique/contrat/civilités à qui l'on peut reprocher de considérer le client comme passif se retrouve d'ailleurs dans les travaux sur les guichets de Michèle Lacoste (1995). Celle-ci établit que l'agent d'accueil en relation avec le client accomplit un triple travail : cognitif (compréhension des besoins), normatif et relationnel. Elle analyse d'ailleurs le langage pour mettre en évidence les interactions qui se jouent dans la relation de service : « L'interaction elle-même ne se réduit pas à un échange linéaire entre un émetteur et un récepteur, elle mobilise nécessairement l'entourage selon des structures de participation mouvantes, où des auditeurs s'engagent jusqu'à devenir parfois acteurs de premier plan, où des intrus se faufilent, des porte-parole s'affichent, des coalitions se dessinent. » [Lacoste (1995), p.9]

Cet exemple d'un service automatique – au sens d'Erving Goffman (1968) – montre bien que les résultats d'Erving Goffman dépassent son champ d'étude. Il est certain que la confiance et la compétence, dans son cas de service personnalisé, permettent une bonne relation de service. Toutefois, comme l'explique Aurélie Jeantet (2001) dans le cas des guichets de La Poste, confiance et compétence ne sont pas forcément nécessaires ou reconnues par le client. La raison est certainement dans le fait que les services postaux s'adressent plus à des usagers – au sens que donne Erving Goffman à ce mot – qu'à des clients. Jean-Marc Weller (1998a) explique d'ailleurs que certains métiers sont davantage tournés vers le service du client que d'autres : l'attention du client a toujours été d'actualité pour un coiffeur, une marchande de fleurs ou un plombier. Le service est alors davantage personnalisé sans être forcément davantage désintéressé.

Les constatations d'Aurélie Jeantet (2001) s'expliqueraient également par l'absence de toute relation commerciale dans les travaux d'Erving Goffman (1968), en sorte qu'ils ne retracent pas les jeux organisationnels. Pour Erving Goffman, le personnel médical rend service en s'inscrivant davantage dans une relation interindividuelle que dans un système organisationnel. La relation est basée sur la confiance et les activités de service s'accompagnent de sentiments de gratuité ou de

désintéressement. C'est d'ailleurs l'une des principales critiques que la sociologie des organisations lui adresse.

La sociologie des organisations, qui cherche à comprendre les phénomènes de cohérence, de consensus et les conditions d'une action collective commune, critique sévèrement les résultats de l'interactionnisme méthodologique. La principale critique tient au choix d'expliquer l'action dans un schéma essentiellement interindividuel. Les éléments externes, institutionnels ou organisationnels sont considérés comme une simple entrée, une simple donnée, construite antérieurement aux interactions et sans toujours avoir d'influence sur les interactions. C'est précisément ce que conteste la sociologie des organisations à travers l'analyse stratégique représentée par Michel Crozier et Erhard Friedberg (1972). Ils ne peuvent pas se résoudre à réduire à un ensemble cohérent la poussière des activités individuelles sans analyser l'effet d'imposition du pouvoir assuré par la médiation des institutions [Durand et Weil (1997)]. Pour ces auteurs, l'organisation et les règles du jeu qui la gouvernent sont le résultat du produit d'interactions entre acteurs et groupes d'acteurs. Dans le modèle stratégique, le pouvoir et l'équilibre des jeux à l'intérieur du système paraît suffire à apporter à la fois cohésion et coopération. La liberté d'interprétation de l'acteur peut aller jusqu'à transformer la définition initiale du rôle et configurer l'organisation. La rationalité de l'acteur est limitée et contingente, la coopération et la cohésion ne pouvant être régies par une organisation donnée.

### III.2.2. Du prescrit au réel : entre l'action collective et l'invention de règle

« Le travail ainsi qu'il est admis dans les sciences humaines, ne se borne pas à ce qui est prescrit. Au contraire, il désigne plus vraisemblablement, d'après ce que montrent et disent les travailleurs, tout ce qui n'est pas prévu et organisé. » [Jeantet (2001), p.15] Il s'agit du travail informel qui s'oppose au travail formel. Il s'agit surtout de la notion que les ergonomes sont les premiers à avoir développée : le travail réel qui s'oppose au travail prescrit. Cette notion est aujourd'hui largement reprise par tous, et notamment par les sociologues du travail qui cherchent à comprendre comment se crée une activité en situation, et qui accordent une large place aux relations de service et aux situations de contact. « Elle met notamment l'accent sur la complexité cognitive y compris des tâches d'exécution (et *a fortiori* des autres), sur la "charge mentale" des activités les plus simples, celles qui reviennent aux opérateurs les moins qualifiés. » [Borzeix (1998), p.178] Cette notion explique que les schémas, les plans, les procédures, les modes opératoires imposés et prescrits, ne peuvent pas, à eux seuls, définir la prestation et qu'il convient subséquemment de prendre en considération l'initiative, la décision, le diagnostic, l'autonomie, le raisonnement, et « tous les problèmes liés à la compréhension partagée, à l'interprétation en contexte. » [Borzeix (1998), p.179]

Cette compréhension partagée et cette interprétation dans l'interaction de la prestation de service sont à l'origine de la difficulté rencontrée par les opérateurs dans la relation de service qui accompagne la délivrance de la prestation. Il existe, en effet, des écarts entre les rôles et les tâches qu'ils sont censés accomplir et les situations concrètes auxquelles ils sont confrontés [Weller (1999)]. Le personnel en contact doit bien souvent trouver le bon compromis, faire un arbitrage entre les contraintes qu'il rencontre. « Il n'y a pas d'un côté une organisation du travail prescrite et, de l'autre, des individus qui agissent, mais des travailleurs à la fois soumis à et façonnés par les contraintes organisationnelles et institutionnelles et à la fois créateurs de règles et de savoir-faire informels. » [Jeantet (2001), p.16] La littérature est riche pour présenter ces contraintes : elles sont techniques et organisationnelles pour Caroline David et Pascal Huguet (1998) ; temporelles, spatiales, productives et relationnelles pour Aurélie Jeantet (2001). Caroline David et Pascal Huguet se limitent à présenter ces contraintes comme étant inhérentes à l'entreprise et comme ne permettant pas toujours de répondre aux attentes des clients. Ils opposent ainsi les besoins de ces derniers aux objectifs de rentabilité. Ils n'adoptent pas la position d'Aurélie Jeantet (2001) qui pose les attentes des clients comme une autre contrainte à laquelle le personnel doit faire face.

Toutefois, la présente étude privilégie l'élaboration collective ou individuelle des termes de la réponse la plus satisfaisante non seulement pour le client et l'entreprise, mais aussi pour le personnel en contact. Celui-ci ne manquera d'ailleurs pas de participer à un véritable jeu d'acteur pour naviguer entre les contraintes et contrôler les représentations que l'autre se fait de lui.

Ce travail d'arbitrage ou de compromis est ce que Caroline David (1998) appelle la résolution d'injonctions paradoxales qui reflètent les oppositions entre l'hétérogénéité de la demande, les besoins des usagers/clients, l'intérêt particulier, la logique de service ou les exigences de productivité. Caroline David donne ainsi une représentation concrète, synthétique et relativement exhaustive, des contraintes auquel le prestataire doit faire face. C'est d'ailleurs très souvent le personnel en contact, qui réalise l'interface entre le client et le prestataire, qui est au centre de ces injonctions paradoxales. Il détient, à cet égard, le pouvoir discrétionnaire et l'autorité, bien que certains auteurs affirment qu'aujourd'hui il est asservi par le regard du client [Jeantet (2001)]. Il est vrai que les niveaux de compétence et d'exigence des clients se sont considérablement accrus ces deux dernières décennies. Ne serait-ce que dans les services publics, l'image d'un usager passif est aujourd'hui obsolète.

Des cinq injonctions paradoxales que Caroline David (1998) soulève, trois ont nourri la littérature même s'il n'est pas toujours facile de les isoler, de les compartimenter. Il s'agit des besoins des usagers/clients, de la logique de service et des exigences de productivité. La logique d'action du personnel combine donc ces injonctions paradoxales. Bénédicte Magnin (1991) expose ainsi les deux extrêmes classiques dans la manière de traiter les besoins du client.

1. Une logique d'action centripète dans laquelle la proximité avec le client amène le personnel en contact à vivre pour lui, à l'assister, le défendre, lui porter une attention permanente, faire corps avec lui. En retour, le client le valorise, lui donne une appartenance qu'il recherche. Mais Bénédicte Magnin (1991) ne manque pas de souligner le revers de la médaille : le lien avec la maison mère et avec la hiérarchie se délite, car le personnel attend une reconnaissance et une attribution de moyens mais ne perçoit que des contrôles et une limitation de ses résultats.
2. Une logique d'action centrifuge dans laquelle le personnel vend le service comme on vend un produit, c'est-à-dire sans écouter, sans adapter, sans négocier : il a une croyance absolue dans la légitimité du règlement ou l'efficacité du service offert.

Bénédicte Magnin (1991) ne fait pas état des autres injonctions paradoxales comme la logique de service ou les exigences de productivité, bien qu'ils se retrouvent implicitement dans ce modèle. Cette question de la prise en compte des besoins du client est au cœur de l'étude des services : les sociologues du travail, à l'instar de Caroline David et Pascal Huguet (1998), constatent les tensions qui peuvent exister entre le client et l'agent à cause de « l'insuffisante prise en compte de l'évaluation des besoins du client dans l'organisation et de l'inadaptation de l'offre prescrite par l'organisation » [David et Huguet (1998), p.148]. L'agent a donc pour rôle de traduire et de comprendre les besoins cachés du client derrière l'expression de sa demande. Il lui appartient également d'y répondre à partir des éléments que lui accorde l'organisation. Mais la question qui se pose en définitive est celle de savoir qui pilote l'organisation – notamment la conception et la production –, est-ce l'offre ou la demande ? Pour répondre à cette question, François Aballéa (1998) estime qu'avec la relation de service, les modes de gestion des organisations se sont inversés, substituant un pilotage par la demande, c'est-à-dire le client ou l'utilisateur, à un pilotage par l'offre.

Dans la lignée de ce pilotage par la demande, Michel Callon (1999) propose une sociologie de l'action collective, qui tient compte de cette interaction client/prestataire et qui accorde une large place au client dans cette interaction. « Dans l'élaboration, la conception, l'organisation et la réalisation de la prestation de services, le rôle du bénéficiaire est fondamental. La relation entre prestataire et bénéficiaire peut n'être qu'une simple interaction, mais dans la plupart des cas, le

bénéficiaire est associé à la conception et à la réalisation du service. » [Callon (1999), p.19] En quelque sorte, l'on retrouve la co-prescription proposée par les gestionnaires. Pour Michel Callon, dans le cas des services, la demande n'est pas toujours complètement formulée et se construit dans l'interaction : la conception est collective. Il faut, selon lui, interroger et questionner le consommateur, surveiller ses moindres réactions pour imaginer de nouveaux services<sup>15</sup>. L'action du client est donc davantage une prescription qu'un résultat. L'organisation doit l'intégrer dans ses schémas pour garder la « faculté d'ajuster en permanence une offre et une demande coproduites » [Callon *et al.* (1997), p 35]. Le modèle de cette école de pensée est d'accorder une place importante aux réseaux et à l'intéressement des participants : dans les services, « la concurrence ne se fait qu'indirectement sur les prix, elle porte sur la capacité à enrôler les consommateurs potentiels pour les faire participer à la conception d'une prestation dont ils ne connaissent pas *a priori* le contenu. D'où l'importance de la confiance, des relations personnelles, de la réputation et de toutes les certifications qu'elle suppose. » [Callon *et al.* (1997), p. 35] L'enjeu de l'entreprise de services est de gérer davantage qu'un face à face avec le client : il s'agit de gérer des systèmes sociaux complexes et de tirer de cette gestion les innovations qui permettront à la firme de faire face à la concurrence [Callon (1999)].

Michel Callon et ses collègues dépassent le débat de la gestion d'injonctions paradoxales pour proposer une sociologie de l'action collective qui pose comme condition la participation de tous au processus de conception pour construire collectivement une offre qui satisfera le consommateur. Ces injonctions paradoxales ne peuvent toutefois pas être oubliées, car derrière ce collectif, si la première injonction qu'est le besoin du client est satisfaite, d'autres injonctions, comme la logique de service ou l'exigence de productivité, gardent leur acuité.

Il est, en effet, difficile pour le personnel en contact de faire la part entre la logique de placement commercial et la logique de service dont ils doivent faire preuve. Les sociologues du travail se sont intéressés à la combinaison de ces logiques dans l'activité de travail. D'un côté, l'agent doit répondre à des objectifs de vente ; de l'autre côté, il doit servir le client. Comment combiner ces deux logiques pour garder la confiance du client et préserver une relation de service efficace et efficiente ? Quelles limites l'agent ne doit-il pas franchir pour préserver sa clientèle ? En effet, la logique commerciale raisonne selon des critères solidement établis – parts de marché, volumes de placements et de vente, évolution du chiffre d'affaires – qui font fi de la relation, la clientèle n'étant perçue que comme une cible pour augmenter les résultats commerciaux. Mais la logique de service ne peut pas disparaître si l'agent veut conserver une relation de longue durée avec le client : « c'est autour du service qu'une relation forte pourra être construite avec les destinataires, qu'une éthique professionnelle authentique pourra se développer, qu'un sens pourra être donné au travail, que les effets intersubjectivement valorisants d'une démarche compréhensive pourront se produire. » [Zarifian dans Gadrey et Zarifian (2002), p.149] C'est d'ailleurs ce point que David Courpasson (1995) critique dans la modernisation des banques. Dans les années 1950, l'activité du banquier revêtait davantage un caractère social concret durable avec des clients stables. La relation au client était marquée par une insertion locale forte, les relations commerciales étaient inscrites dans un contexte stratégique d'échange social : c'était l'une des bases de constitution de la confiance. Aujourd'hui, l'objectivation, la standardisation et l'interchangeabilité du personnel ont transformé cette relation commerciale et rendent plus difficile pour l'acteur commercial la faculté d'asseoir la relation commerciale sur la confiance.

Cet exemple de la modernisation de la banque ne fait que confirmer la tendance générale que constate Philippe Zarifian [Gadrey et Zarifian (2002)], à savoir que les impératifs quantitatifs de vente l'emportent bien souvent sur la prise en compte durable de la relation de service. Comme

---

<sup>15</sup> Selon une Interview de Michel Callon dans : Azencot S., Gagnepain C., « L'innovation dans les services », *Qualité en Mouvement*, n°35, mai-juin 1998, pp.28-59.

l'explique un vendeur : « Il n'y a rien à faire, par périodes il faut vendre, vendre encore. On est bousculé, l'objectif est là. Certains ça les amuse, peut-être même ça les motive. Mais concrètement, il faut fourguer ces produits au client, même s'il n'en veut pas. » [Courpasson (1995), p.12]. Ils entrent, en fait, dans la logique industrielle fordiste de quantité pour atteindre une exigence de productivité. Certes, les économistes et les gestionnaires ont critiqué l'utilisation et la mesure de la productivité dans les services [Gadrey (1991)] ainsi que les instruments de gestion qui conditionnent le comportement des acteurs [Berry (1983)]. Mais ils n'ont fait qu'abonder dans le sens de l'observation des sociologues. D'un côté, l'efficacité du service est difficilement quantifiable ; de l'autre côté, l'organisation, la hiérarchie et le système d'objectivation font face à une rationalité limitée.

Les sociologues du travail sont donc les premiers à critiquer les outils de gestion qui peuvent conditionner l'activité de travail et être ré-interprétés. L'exigence de productivité met davantage l'accent sur le débit que sur la qualité : les coûts directs ne sont évidemment pas les mêmes ; mais peut-on mesurer les coûts cachés de la non qualité ? L'exemple de Jean-Baptiste Stuchlik, avec l'assistance téléphonique en informatique, est caractéristique de cette utilisation pernicieuse des outils de gestion : « Les outils de suivi créent une pression considérable sur les téléacteurs qui répondent au téléphone et ceux qui les encadrent. (...) poussant les téléacteurs à abrégé, voire à se débarrasser de leur interlocuteur. Ainsi, un utilisateur dont l'ordinateur plante inopinément s'entendra souvent conseiller de réinstaller son système, opération lourde et fastidieuse, uniquement pour éviter au téléacteur de s'éterniser au téléphone pour mener un diagnostic précis. Parfois, le téléacteur harcelé par son superviseur raccrochera au nez de son interlocuteur sans le saluer, simplement pour gagner quelques secondes. Il sait en effet que les statistiques individuelles sont calculées quotidiennement et mensuellement : ces chiffres influent sur les primes individuelles, et permettent de détecter les téléacteurs "sur la mauvaise pente". »<sup>16</sup> Les modes de contrôle taylorien (nombre d'appels, temps de communication, etc.) se trouvent ainsi en contradiction avec des objectifs plus globaux et plus qualitatifs qui pourraient être fixés aux téléconseillers [Kinnie *et al.* (2002)].

L'exigence de productivité est donc souvent incompatible avec le temps nécessaire pour s'ajuster aux demandes des clients ou avec la recherche de solutions acceptables. « La relation de service est donc niée par des outils d'évaluation qui restent centrés sur la seule dimension de production et ne peuvent saisir le travail immatériel réalisé lors des contacts et des relations. » [Boussard (1998), p.96] Et dans le cas des centres d'appel,

Pour traiter ces injonctions paradoxales, il est donc difficile d'utiliser la règle pour tout circonscrire. Certes, les procédures et les règles institutionnelles sont un moyen de réduire la diversité des clients. Toutefois, comme l'écrit Harold Garfinkel (1967), l'organisation d'une activité concrète ne peut être dictée par des règles et le jugement est toujours nécessaire pour décider de la pertinence d'une règle dans une situation donnée. Il est vrai que, comme le reconnaît Aurélie Jeantet (2001), le travail des guichetiers est souvent interprété comme une simple opération de traduction, de réduction des demandes singulières à des types de réponse prédéfinis, mais le comportement ou les attentes du client exigent parfois que l'on sorte du cadre pré-établi. Il arrive, en effet, que les relations de service nécessitent un ajustement entre les demandes des clients et la position du personnel en contact. Valérie Boussard (1998) explique que ce face-à-face complexifie ainsi la relation de service dans la mesure où ces ajustements influencent la construction des normes, des représentations et des règles. La partie civilisée qu'Erving Goffman (1968) distingue dans la relation de service fait de chaque ajustement au

---

<sup>16</sup> Stuchlik J.-B., « Les centres d'appels téléphoniques : des lendemains qui sonnent », *La gazette de la société et des techniques*, n°12, janvier 2002, p.3.

client une réponse locale et contingente, échappant par nature à toute formalisation *a priori*. La relation de service ne peut donc être enfermée dans un cadre rigide [Boussard (1998)].

Mais certains auteurs, à l'instar de Philippe Warin (1993), proposent de voir les relations de service comme des régulations. Client et personnel en contact élaborent conjointement des règles du jeu afin de définir les modalités d'application du service. Les relations de services sont l'occasion d'interprétation, d'adaptation et d'invention des règles : la prestation peut être régulée par les accords implicites, les arrangements coutumiers ou les principes moraux. Au personnel en contact et aux clients de choisir comment ils veulent que la relation se fasse : comme ça rend populaire le personnel, celui-ci joue plus volontiers le rôle de régulateur moral que de défenseur des implicites [Warin (1993)]. Chacun tente néanmoins d'imposer le cadre de référence qui conditionne l'issue de la rencontre [Warin (1993)]. Les règles ne sont donc plus celles prescrites par l'organisation ; elles sont le jeu de l'interaction entre ceux qui doivent les appliquer et ceux qui doivent en supporter l'application. « Les agents sont précisément “pris” dans un agencement de règles, de procédures et de techniques dont dépendent à la fois leurs activités de travail mais aussi leur capacité à se forger subjectivement une place et un rôle. » [Weller (1999), p.75]

La relation de service est donc assimilable à un rapport de force, à un espace de négociation de la règle, et non à une relation asymétrique. La vision de l'utilisateur qui n'a aucun droit face à l'agent est aujourd'hui dépassée et la vision de la relation de service comme espace de servitude [Jeantet (2001)] est relativement exagérée : le guichetier a encore une marge de négociation dans sa relation avec le client, il ne lui est pas asservi. À cet égard, l'analyse de François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal (1994) est pertinente : ils considèrent comme essentiel que les règles et équipements puissent être négociés dans les interactions, que l'organisation favorise une révision des règles en fonction de l'apprentissage du terrain, que les qualifications des agents soient aménagées dans le cadre des interactions, et non fixées de façon exogène. L'on ne peut pas résoudre une situation en faisant une référence exclusive à la règle : chaque cas est unique et mérite une interprétation de la règle. La prestation de service s'accorde donc relativement plus facilement avec un rapport d'intéressement qu'avec un rapport d'évaluation. Dans un rapport d'évaluation, les actions sont référées à des règles générales qui permettent de juger les actions valides. Mais cela suppose que les actions soient en quelque sorte quantifiables, évaluables par rapport à un référentiel unique. Les économistes et les gestionnaires ont pourtant souligné que chaque situation de service revêt un caractère d'unicité qui ne permet justement pas d'établir des règles uniques et universelles. Dans un rapport d'intéressement, les qualifications, objets techniques sont intégrés aux interactions suivant un processus dynamique et des règles générales sont aménagées localement au cours de ces processus [Eymard-Duvernay et Marchal (1994)]. De par tous les travaux considérés dans cette étude, il apparaît davantage cohérent de placer les services dans ce deuxième paradigme.

Toutefois, la majorité des analyses réalisées sur les services a porté sur des relations de services dans le domaine des services publics. La première critique pourrait être d'affirmer que les sociologues ont privilégié l'étude de la relation de service sans la distinguer véritablement de la rencontre de service ou de la pseudo relation de service<sup>17</sup> ; de la même manière, les sociologues ne distinguent pas véritablement les services stagnants des services évolutifs ou des services en stagnation comme James Téoul (1999) peut les définir. Sans doute, peut-on affirmer que ces classifications qui accordent plus ou moins d'intensité dans le contact et la relation de service accorderaient plus ou moins de situations d'arbitrage au personnel en contact avec le client. Mais la situation d'arbitrage en elle-même ne disparaîtrait pas totalement. La seconde critique pourrait être de poser la question de l'application de ces résultats aux entreprises privées. Il est vrai que toutes les idées ont été reformulées sans faire de distinction entre l'utilisateur et le client, entre l'agent

---

<sup>17</sup> Telles qu'elles sont définies par Gutek *et al.* (1998).

et le personnel en contact. Toutes les approches qui tendent vers une adaptation des règles et la séparation entre un travail prescrit et un travail réel semblent pertinentes également pour une entreprise privée. D'ailleurs, l'analyse de Jean-Marc Weller (1999), qui résume sous l'angle des compétences l'ensemble des travaux relatés dans la présente étude, n'est *in fine* pas non plus spécifique au service public : les compétences des agents « ne seraient plus seulement celles de l'interaction – [réparateur] engager la conversation, considérer la personne, apprécier les situations techniques, mobiliser la règle comme il convient – , pas plus qu'elles ne sauraient être uniquement stratégiques – [stratège] négocier les normes, s'allier avec certains, s'opposer à d'autres ; elles seraient également des “compétences civiques”, à même de saisir, dans le cadre d'un traitement personnalisé des affaires, les enjeux de la justice. » [Weller (1999), p.75]

Ainsi, que l'on étudie le processus d'interaction, que l'on étudie le processus d'arbitrage à l'œuvre dans la relation de service, que l'on étudie un processus d'action collective, que l'on étudie la relation de service comme espace de régulation ou que l'on étudie les compétences du personnel en contact, la conclusion est identique. La relation de service est un espace de compromis et de négociation entre un client et le personnel en contact. Cet espace doit également intégrer des contraintes environnementales ou organisationnelles. Il faut comprendre la demande du client, négocier. L'équilibre peut se trouver dans le concept de justice auquel se réfère Jean-Marc Weller (1999). Mais cette justice ne correspond-elle pas également à une autre norme établie non pas seulement par la firme, mais encore par la société ?

### **III.3. Les éléments de la prescription : qui sont les concepteurs du service ?**

Il est vrai que les deux approches présentées accordent une large place à une analyse dyadique de l'échange : le client et le personnel en contact semblent être les deux acteurs majeurs de la prestation. Toutefois, les éléments d'interface et d'échange sont parfois plus complexes et mettent en scène plusieurs types d'acteurs, parties prenantes au processus de réalisation de la prestation et à son résultat [Jallat (1999)]. C'est un point sur lequel il convient d'insister : quels sont les rapports de prescription entre quels acteurs pour concevoir le service ? Pour l'essentiel, il s'agit d'étudier en quoi un mauvais écart de délivrance – écart entre la délivrance du service par le personnel et la spécification telle qu'elle avait été définie – a un impact positif sur l'écart de conception – distorsion entre les besoins du consommateur et la conception du service –, à supposer que la spécification du service est centrale et unique. Mais peut-être le service n'a-t-il pas cette propriété propre à la machine identifiée par Armand Hatchuel et Benoît Weil (1992), à savoir l'incapacité de dépasser le champ du prescrit ?

Il importe donc d'abord de déterminer le sens et la portée du concept de prescription, ensuite de détailler les acteurs du processus de production du service. Ces acteurs étant généralement également prescripteurs, les rapports entre eux sont généralement bien plus riches qu'une simple spécification initiale, centrale et unique.

#### **III.3.1. Faire face à la crise de la prescriptocratie**

C'est à travers l'étude de l'échange marchand qu'Armand Hatchuel (1995b et 1998b) apporte le plus d'éléments sur les rapports de prescription. L'échange marchand est, par construction, celui qui s'opère entre deux acteurs dont chacun ne poursuit, en principe, que son seul intérêt. Pour réduire le soupçon et le doute qu'induit l'hypothèse de recherche individuelle d'intérêt, Armand Hatchuel (1995b) distingue différents instruments : la convention de droit, l'engagement d'un processus d'acquisition du savoir ou le recours au prescripteur. Il met ainsi en évidence trois types de prescription : la prescription de fait qui n'est qu'une réduction d'incertitude ; la prescription technique qui apporte des notions inconnues de l'acheteur et la prescription de jugement qui apporte en même temps que la fourniture d'un savoir, un jugement.

Toutefois, le recours au prescripteur peut être un recours à l'un des deux acteurs de l'échange marchand. Armand Hatchuel (1998b) insiste sur les rapports de prescriptions réciproques qui peuvent exister entre les deux acteurs principaux de la transaction : « Le client est, on le sait, un “roi”, mais le marchand n'est pas pour autant son “sujet”. On pourrait penser qu'il s'agit d'un rapport de prescription. Après tout, selon les cas, vendeurs et acheteurs se “prescrivent” l'un à l'autre les caractéristiques des prestations qu'ils échangent. » Le client peut donc être tout autant prescripteur que le vendeur, cette variabilité provenant « précisément de la variabilité des connaissances détenues par le vendeur ou l'acheteur. » [Hatchuel (1998b), p.18]

Le simple échange marchand peut lui-même être le résultat de multiples prescriptions qui ne sont pas l'unique propriété des deux acteurs de l'échange. Les rapports de prescriptions peuvent être établis dans un espace plus large en reprenant la définition de la prescriptocratie d'Armand Hatchuel (1998b) : il s'agit de l'existence de rapports de prescription fondés et acceptables qui signale la stabilité de l'ensemble des actions organisatrices. Armand Hatchuel évoque d'ailleurs la crise de la prescriptocratie pour plusieurs raisons : éloignement progressif des prescripteurs de l'action qu'ils prescrivent par surcroît de confiance en leurs connaissances, disjonction entre règles prescrites et comportements, formations de savoirs locaux étanches les uns aux autres, *etc.*. Cela veut-il finalement dire que les pouvoirs de prescription des prescripteurs auraient été transférés à d'autres acteurs ? Armand Hatchuel préfère parler de prescription distribuée : l'offreur n'est pas toujours celui qui prescrit de façon précise la chose offerte, et le demandeur n'est pas systématiquement celui qui prescrit la chose demandée. Si l'on estime que la prescription fait partie intégrante du processus de conception, doit-on en conclure que le processus de conception est lui aussi un processus collectif et distribué dans les services ? Il faut peut-être davantage étudier le processus de production dans les services pour identifier les espaces de prescription dans la production du service.

### III.3.2. Les acteurs du processus de production taylorien dans les services

La littérature détaille abondamment le processus de production industriel en fonction des tâches des différentes entités qui participent à la production du produit. Elle est en revanche moins prolixe sur le processus de servuction ou processus de production du service. Si l'on cherche à répartir les tâches – en trouvant l'équivalent serviciel du bureau des études, du bureau des méthodes, des achats, du marketing, *etc.* –, la structure que Philippe Zarifian [Gadrey et Zarifian (2002)] et James Téboul (1999) proposent, paraît la plus appropriée. Ils répartissent l'un comme l'autre l'activité de service entre trois grands univers :

1. l'univers du marketing qui conçoit l'offre de services, généralement à partir d'une représentation symbolisée des clients et de leurs besoins ;
2. l'univers dit du *back office* ou arrière-scène, qui correspond à la structure technico-administrative qui soutient la production des services ;
3. l'univers dit du *front office* ou avant-scène, qui correspond à l'établissement et au développement du contact avec les clients ou usagers.

Cette division du travail du prestataire de service en trois univers est largement admise dans la littérature et chacun voit le succès et l'efficacité du prestataire dans la coordination et la coopération entre ces trois univers.

Philippe Zarifian [Gadrey et Zarifian (2002)] émet effectivement l'hypothèse que l'efficacité future de l'entreprise dépend largement de la qualité de l'interaction entre ces trois univers, et donc d'une certaine convergence et complémentarité aussi bien dans leur manière de travailler et de s'organiser, que dans les objectifs qui leur sont assignés. « Par exemple, si un client a un problème ou formule une réclamation, il devient normal que le problème, après avoir été identifié par un commercial, puisse être instruit par une personne compétente dans l'infrastructure

technique concernée, voire remonté, s'il est grave, aux services de conception.» [Zarifian dans Gadrey et Zarifian (2002), p.31] Cette coordination-coopération nécessaire entre ces trois univers, si elle est cruciale pour assurer l'efficacité des chaînes d'activités, fait éclater la division fonctionnelle du travail héritée des préconisations d'Henri Fayol [Zarifian dans Gadrey et Zarifian (2002)]. En effet, ne serait-ce qu'avec l'exemple du marketing, pour Éric Langeard et Pierre Eiglier (1994), la simultanéité, totale ou partielle, des fonctions de production, de distribution et de consommation des services a obligé le marketing à sortir de l'isolement fonctionnel. « Quelles que soient la forme et l'importance du réseau, ceux qui gèrent les contacts avec la clientèle doivent largement participer à la décision marketing, sans quoi on aboutit à un marketing de siège social, éloigné du terrain. Celui-ci planifie mais ne met pas en œuvre la décision marketing, travaille beaucoup sur les offres mais fort peu sur les servuctions, se mobilise sur les problèmes de communication, et laisse à d'autres les problèmes de réalisation quotidienne du service. » [Eiglier et Langeard (1987), p.146] C'est d'ailleurs dans l'orientation des servuctions vers un phénomène de personnalisation, voire de « sur mesure » que Jean-Claude Tarondeau (1998) explique les mutations les plus importantes du marketing : « le développement du marketing relationnel, l'évolution des modes de recherche en marketing vers des techniques d'apprentissage continu, la dématérialisation du concept de produit et l'émergence d'un marketing processuel » [Tarondeau (1998), p.389].

La question que pose donc ce modèle à trois univers est celle de l'organisation des tâches : il « suppose une organisation du travail en “chaîne d'activités” ou en “réseaux”, qui mette en relation permanente et en dialogue les différents métiers situés dans les trois univers, et assure ainsi, par contact social, leur transformation et acceptabilité réciproques, avec un usage correspondant des technologies de l'information et de la communication au sein de l'organisation » [Zarifian dans Gadrey et Zarifian (2002), p.41]. Une telle organisation échappe à un mode opératoire précis pour chacune de ses tâches élémentaires. En effet, comme le constate Anni Borzeix (1998) « l'ancien système taylorien et pyramidal cède progressivement la place à des principes d'organisation tout autres, fondés sur la coordination interne (autour de projets en tout genres) et la communication transversale : réactivité et intégration horizontale remplacent dans les entreprises les principes de séparation, d'isolation et de spécialisation. “L'agir ensemble” est en passe de devenir une nouvelle exigence pour la production. » [Borzeix (1998), p.182] L'émergence de nouveaux modèles productifs qui incitent à la coopération entre les métiers n'est pas propre aux services. Il est, à cet égard, intéressant d'étudier si les services sont impactés par ces nouveaux modèles<sup>18</sup>.

Mais auparavant, ce modèle à trois univers invite à se poser la question de la place du concepteur dans les services ? Principe hérité de l'histoire industrielle, le rôle de conception est souvent associé à un service central, celui du marketing central. Comme l'expliquent Pierre Eiglier et Éric Langeard ou Philippe Zarifian, il y a dans les services, non seulement un marketing de l'offre central mais aussi un marketing d'usage ou marketing de la servuction qui est local. Ces trois auteurs formulent l'hypothèse que l'offre est plutôt conçue par un marketing central et que le processus de servuction de l'offre donne davantage de liberté au *back office* et au *front office* locaux. Toutefois, ces auteurs ne donnent pas de détails concernant la nature, la fréquence des interactions entre ces trois univers. L'interaction entre ces deux « marketing » qui donne des rôles de conception à la fois centraux et locaux n'est pas davantage étudiée. Par exemple, comment mesure-t-on la gravité d'un problème pour savoir s'il requiert une intervention d'un service de conception central ? Quelles sont les marges de manœuvres et à quel niveau ? Il s'avère délicat de répondre à de telles questions lorsque l'on pose comme fondement qu'il ne peut exister de modes opératoires précis dans le cadre des services en raison des spécificités du service.

---

<sup>18</sup> Les nouveaux modèles de conception et de production industriels et leur transposition dans les services sont abordés ultérieurement. Cf. Chapitre I.2.

En effet, l'une des principales spécificités du service réside dans le fait que la présence du client brise la chaîne : marketing et *packaging* ne sont pas contrôlés d'un seul point. « Tout se passe comme si c'était dans le *front office* que se concentraient les spécificités des activités de service et que résidaient les conditions d'obtention d'un service efficace et efficient. » [Bancel-Charensol et Jougleux (1997), p. 75] N'est-il pas plus pertinent de penser que le *front office* tout comme le *back office* sont susceptibles de participer au marketing de l'offre ? Ne peuvent-ils innover que dans la servuction comme le suggèrent Éric Langeard et Pierre Eiglier (1994) ? Pour Laurence Bancel-Charensol et Muriel Jougleux (1997), « la firme de renommée mondiale a ainsi un *back office* "proactif", développant ses propres compétences et susceptible de générer des opportunités de développement de nouveaux produits » [Bancel-Charensol et Jougleux (1997), p. 75]. Qu'en est-il du *front office* ?

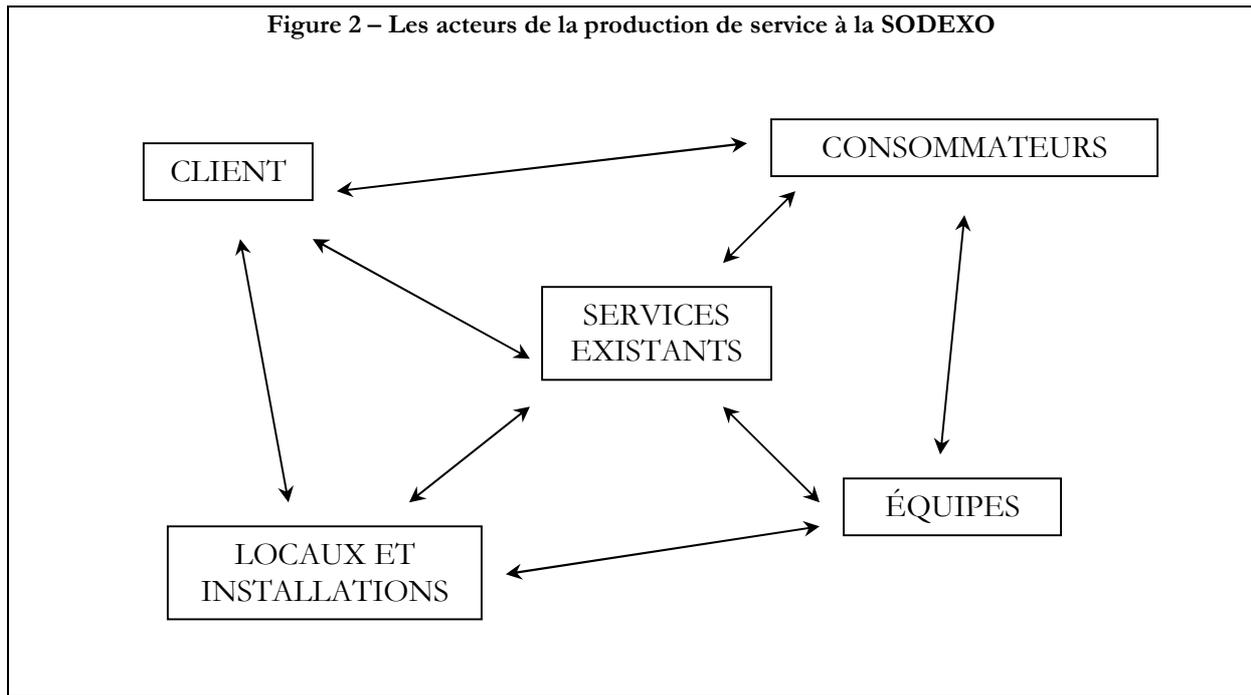
### III.3.3. Les autres acteurs de la production et de la prescription

La réalisation d'une prestation de service ne se limite pas à la simple coordination de ces trois univers. Il convient de prendre en compte les différents prescripteurs du service. L'exemple du client prescripteur n'apparaît pas dans ce modèle à trois univers, alors que la gestion le présente très souvent comme un co-producteur, voire comme un co-prescripteur du service. Mais, il existe plusieurs autres acteurs dans les processus de production et de conception du service.

Le courant du marketing relationnel est fondé sur le principe que l'entreprise est en relation, non pas avec un seul et unique ensemble composé de clients potentiels, mais bien avec un ensemble de réseaux recouvrant différents sous-ensembles constitués de clients, d'interlocuteurs de référence, de fournisseurs, de collaborateurs externes, de réseaux d'influence et du personnel de l'entreprise [Jallat *et al.* (1997)]. Cette multiplicité d'acteurs implique dans la réalisation du service une multiplicité de participations voire de prescriptions possibles. En effet, comme l'écrit Frédéric Jallat, « on peut affirmer que, pour atteindre un niveau satisfaisant de valeur ajoutée relationnelle, l'entreprise doit mobiliser toutes les ressources humaines directement ou indirectement concernées par la relation. » [Jallat (1999), p.23] Mais Frédéric Jallat (1999) ne va pas jusqu'à préciser les rôles de chacun, comme s'il n'était pas possible de les définir de manière unique et précise.

Pour illustrer l'analyse, quatre exemples montrent l'importance de la multiplicité des acteurs qui peuvent être engagés dans une prestation de service. Les deux premiers exemples mettent en évidence la participation des parents à un service destiné à leurs enfants et à eux-mêmes. En effet, l'association « Petite Enfance d'Angers » créée en 1981 non seulement fait participer les parents mais aussi les transforme en acteurs du fonctionnement de la crèche [Greffé (1990)], leur attribuant ainsi un rôle de prescription élevé. L'autre exemple, issu du secteur médical, est celui d'un établissement de soin qui demande aux parents de participer aux soins de la vie quotidienne, les parents étant ainsi co-producteurs du service. Cette participation des parents est loin de se réduire aux seules tâches de *nursing* : « Les parents en viennent à mesure de leur familiarisation avec les procédures de soin, par un processus d'apprentissage sauvage ou prescrit, à acquérir, à des degrés divers, un certain nombre de compétences techniques. » [Mougel-Cojocar (2002), p.4] Les parents ne sont pourtant pas les « clients » du processus hospitalier, mais ils sont devenus un des maillons de la production. Ils doivent d'ailleurs pouvoir acquérir des capacités de prescription grâce à leur apprentissage de l'univers médical.

Figure 2 – Les acteurs de la production de service à la SODEXO



Source : Kempf E. (2003).

Le troisième exemple est celui de la SODEXO [Kempf (2003)] qui, lorsqu'elle développe un nouveau site de restauration, fait face à de multiples contraintes et à de multiples acteurs qui prescrivent la prestation qui sera finalement rendue. Elle prend en compte les désirs du client – entreprise, comité d'entreprise, directeur d'établissement, *etc.* –, ceux des consommateurs – personnel de l'entreprise ou de l'établissement, *etc.* – et ceux du personnel qui délivre le service. Elle tient également compte des contraintes que lui imposent les locaux et installations mis à sa disposition ainsi que de l'offre de services préexistante. D'autres éléments n'apparaissent pas sur la figure 2, dans la mesure où la prestation de service doit répondre à des contraintes réglementaires et institutionnelles et doit inclure les relations avec les fournisseurs.

Le développement du réseau ville-hôpital [Domin (2003), Barcet *et al.* (2003)] est le quatrième exemple de service impliquant un nombre important d'acteurs : l'objectif est de favoriser les soins à domicile en institutionnalisant la coopération entre des praticiens hospitaliers, des médecins généralistes, des unités de soins, des dispensaires, des centres spécialisés pour toxicomanes, des professions paramédicales, des assistantes sociales, des associations de malades, d'autres organismes à vocation sanitaire et sociale, ainsi que des patients et des familles de patients.

Les acteurs sont donc nombreux et multiples. Là encore, le service n'est jamais le même pour tous, que ce soit pour un client ou que ce soit pour un consommateur dans le cas de la restauration collective. Le problème que soulève cette multiplicité de producteurs ou de prescripteurs du service implique de déterminer le coût tolérable d'une prestation de service répondant à un maximum de prescriptions qui lui sont formulées. En d'autres termes, la question posée est de savoir si un prestataire de service s'oriente vers une forte standardisation ou s'il préfère proposer du sur mesure. Par exemple, dans le cas du réseau ville-hôpital, chaque configuration est unique. La multiplicité des acteurs, si elle implique une multiplicité des prescriptions, peut favoriser en ce sens la personnalisation du service : encourage-t-elle pour autant l'innovation de service à travers soit de nouvelles offres de services, soit de nouvelles combinaisons d'éléments d'une offre de services ou soit de nouvelles servuctions ?

## **IV. De la standardisation à la génération de produits cachés**

Le principe du client à la fois consommateur, producteur ou concepteur étant acquis, la gestion de l'interface client/entreprise devient une tâche délicate et extrêmement importante pour toute entreprise de services. Entre le travail réel et le travail prescrit, l'on se rend compte que, dans l'interaction, la prestation de service ne correspond pas toujours aux normes qui ont pu être fixées par un service de marketing central. Le processus de production de la prestation de service pose la question du rapport existant entre le degré de standardisation – ou degré d'industrialisation – et le degré de personnalisation. Avec l'accroissement des compétences et des exigences des clients, délivrer une prestation de manière standard n'est pas toujours la solution la plus appréciée. Il faut donc s'interroger sur les enjeux du service et sur la stratégie que l'entreprise doit adopter pour répondre au mieux aux besoins de ses clients et pour minimiser ses coûts de production. Par exemple, de nombreuses entreprises de services ont choisi de développer leur propre réseau comme canal de distribution : « une entreprise qui distribue des services doit impérativement mettre en place un réseau de contact avec sa clientèle. Au départ ce réseau peut se limiter à un siège social et à des représentants. Mais pour toucher le client, il est important de développer une relation de proximité avec son public. » [Hermel et Romagni (1992), p.37] Frédéric Jallat (1992), Laurent Hermel et Patrick Romagni (1992) soulignent l'intérêt du réseau pour faciliter un développement géographique avec un système de servuction similaire qui permettra tant une homogénéité qu'une adaptation aux besoins du client. Toutefois, la volonté d'homogénéiser et de standardiser la prestation et sa réalisation à travers un réseau de distribution n'entre-t-elle pas en contradiction avec la vision interactionniste présentée dans le paragraphe précédent ? Quels espaces de liberté, d'innovation et de conception sont dévolus aux acteurs pour que, lors de la réalisation de la prestation et en fonction de l'intensité de la relation, le prestataire en contact avec le client puisse adapter l'offre à la demande ? Face à des prescriptions qui viennent de concepteurs centraux, existe-t-il une capacité d'innovation du personnel en contact avec les clients ?

Les champs de l'économie et de la gestion ont analysé le processus de production des services et ont cherché à en minimiser les coûts tout en cherchant à fidéliser la clientèle. Il convient donc de s'intéresser d'abord à la manière dont l'économie et la gestion étudient le problème de la personnalisation et de la standardisation, en proposant différentes méthodes de rationalisation de la relation client/prestataire. Ensuite, il est nécessaire d'étudier comment la gestion a abordé les différents acteurs de la relation de service pour rationaliser cette relation, en proposant différents moyens de formater ou de standardiser la relation client/prestataire. Enfin, il importe de ne pas perdre de vue qu'au-delà de toutes ces tentatives de régulation de l'activité de service, la prestation de service reste un élément unique et non reproductible à l'identique qui incite à la réalisation de nouvelles prestations.

### **IV.1. La place du client : rationaliser le service tout en fidélisant le client**

Le marketing des services a ouvert le débat sur les enjeux de la fidélisation de la clientèle. Dans cette optique de fidélisation, l'économie et la gestion des services ont recherché un équilibre tant économique que stratégique entre la personnalisation et la standardisation. C'est d'ailleurs le marketing des services qui a proposé la segmentation des marchés ainsi que les principes de différenciation retardée ou de personnalisation de masse, qui sont des moyens de standardiser la production tout en répondant au plus près possible à la demande et aux besoins des clients.

#### **IV.1.1. Les enjeux de la compétitivité : la fidélisation du client**

Le marketing des services s'est particulièrement intéressé au phénomène de fidélisation de la clientèle. Il importe, ici, non pas de présenter en détail les politiques de fidélisation, mais bien d'expliquer que la fidélisation dans le secteur des services se joue dans l'interaction avec le client.

La fidélité s'exprime par les comportements de consommation et se traduit par les attitudes favorables des consommateurs à l'égard des produits ou de la marque. Souvent considérée comme un indicateur statistique, elle est évaluée à partir de la fréquence des achats de la marque ou du produit par rapport au nombre total des achats de la période considérée. Ce concept de fidélité, développé par le marketing industriel, est souvent appliqué aux services sans tenir compte des critiques quant à leur quantification. Comment peut-on mesurer la fidélité à un service ou à une entreprise de services ? Quel est le critère de fidélisation ?

De la même manière, lorsque l'on reprend les analyses de la fidélité à une marque, l'on se rend compte que celles-ci sont issues principalement des produits industriels. Patricia Gurviez (2000) explique ainsi les significations de la fidélité à une marque : « Le consommateur a des attentes concernant son besoin de rassurance, de mise en sens de sa consommation, de sa demande d'une relation de proximité et de service. La marque, quant à elle, attend de son engagement à répondre à ces attentes une certaine réciprocité matérialisée par la fidélité des consommateurs. La notion de durée, que s'efforcent d'introduire les marques en construisant une relation avec leurs clients, met à jour le processus sous-jacent de la réciprocité de cet échange ; de même, le consommateur attend de la marque qu'elle lui offre une simplification de ses processus de décision, en lui fournissant les clefs d'une heuristique lui évitant de reconsidérer l'ensemble des choix possibles à chaque nouvelle décision. » [Gurviez (2000), p.39] Ce raisonnement est transposable, par extension, dans les entreprises de services. Toutefois, peut-on avoir confiance en une marque quand le service se base non seulement sur un support technique mais aussi sur une relation ? La fidélité à la marque dans les services ne s'inscrit pas uniquement dans l'adhésion aux qualités intrinsèques d'un produit ou aux symboles que l'entreprise véhicule, elle se joue également autour des liens sociaux, interpersonnels ou citoyens qui peuvent se nouer dans la relation de service. C'est justement ce critère que le marketing n'intègre pas dans ses analyses. La confiance en la marque n'est pas pour autant négligeable, qui peut tout de même avoir une forte signification, notamment dans un cas comme celui de La Poste. La définition de Lucie Sirieix et Pierre-Louis Dubois (1999) est encore valable car, tout en admettant que « dans le secteur des services, chaque expérience ayant des caractères uniques, l'expérience préalable ne peut suffire » [Sirieix et Dubois (1999), p.4], elle considère que « la confiance du consommateur dans la marque repose d'une part sur la crédibilité de l'entreprise détenant cette marque et d'autre part sur l'intérêt qu'elle porte à la satisfaction de ses clients » [Sirieix et Dubois (1999), p.3]. Là encore, il faut savoir mesurer la satisfaction du client, non pas en des termes quantitatifs dépourvus de signification dans le cas des services, mais bien en des termes davantage qualitatifs, ce qui est beaucoup plus difficile à mesurer.

La fidélité du client tout comme la satisfaction, si même elles sont plus difficilement mesurables dans le cas services, n'en sont pas moins les principaux enjeux de toute entreprise. C'est d'abord le marketing industriel et ensuite le marketing des services qui ont souligné le coût très élevé d'acquisition d'un nouveau client et la nécessité de fidéliser en permanence le client existant en s'intéressant à la gestion de la relation. Certes, le but n'est pas d'optimiser un taux de satisfaction qui engendrerait un coût de production trop élevé. Mais il est davantage de faire la part entre les aspects économiques et le taux de satisfaction nécessaire à une fidélisation. Ce calcul économique inclut notamment les enjeux de la fidélisation des services que le management du service met en avant : face au coût d'acquisition élevé d'un nouveau client, l'optique désormais classique est de privilégier le zéro départ aux stratégies de conquête de nouveaux clients [Reichheld et Sasser (1990), Reichheld (1996)]. Frederick Reichheld et Earl Sasser (1990) ont ainsi montré que les

entreprises qui parvenaient à fidéliser 5% de leur clientèle en plus multipliaient souvent leur profit par deux. L'explication réside en partie dans le fait que « les clients fidélisés consomment davantage au fur et à mesure que le temps passe et sont moins sensibles au prix. La plupart des clients sont prêts à payer un prix élevé pour avoir un service qui leur inspire confiance et dont ils reconnaissent le sérieux. » [Jallat *et al.* (1997)] D'ailleurs, dans des marchés saturés, hyperconcurrentiels, la course aux parts de marché est coûteuse et l'intérêt de la fidélisation est réel. L'intérêt de la fidélisation est également propre au domaine des services où « les effets de rétention des clients sont plus importants sur les profits que les économies d'échelle, la part de marché, ou encore les coûts par unité vendue » [Jallat (1999), p.22].

Le marketing et en son sein le marketing relationnel cherchent donc à favoriser les rapports à plus long terme entre les acteurs en privilégiant la relation avec les clients actuels de l'entreprise. Le marketing a ainsi développé une multitude d'outils de fidélisation pour tenter de multiplier les liens avec le client : SAV, *couponning* électronique, carte de fidélité, liste Internet, cadeaux, club de consommateurs, parrainage, *consumer* magazine, numéro vert, service consommateur... « Une des manières de fidéliser, c'est de multiplier les liens avec le client, c'est-à-dire les contrats et occasions de vente. » [Flipo (2001), p.131] Néanmoins, ces outils restent dépourvus de toute connotation sociale.

Pourtant, la relation client revêt de plus en plus d'importance. De nombreuses entreprises se sont rendues compte que l'interaction avec le personnel devenait l'un des axes majeurs de différenciation. Avec l'étendue des services, l'interaction avec le processus – temps de réponse, facilité d'accès, cadre matériel – , la crédibilité des résultats et le prix, l'interaction avec le personnel – empathie, attention, considération, réactivité et disponibilité, permanence de la relation – fait partie des cinq éléments de différenciation possible dans les services [Téboul (1999)]. Ces cinq éléments jouent dans la fidélité d'un client, même s'ils n'ont pas tous la même importance. Il est vrai qu'aujourd'hui, avec une hyper segmentation des marchés, les entreprises d'un même segment tendent de plus en plus à proposer des offres identiques en termes d'étendue des services, de crédibilité des résultats et de prix. C'est ce que Béatrice Lallé (1990) constate dans le domaine bancaire où les produits sont de plus en plus semblables et où toute différenciation par rapport à la concurrence devient problématique. Les entreprises jouent donc aujourd'hui davantage sur les éléments de l'interaction, qui n'avaient jusqu'à maintenant pas été l'objet d'efforts substantiels. Certains auteurs insistent d'ailleurs sur la relation client comme vecteur essentiel de fidélisation, « parce que la satisfaction de la clientèle et sa perception de la performance sont directement liées au processus de production du service » [Langeard et Eiglier (1994), p.15]. Mais en quoi cette relation est-elle primordiale ? L'enjeu se trouve-t-il dans la personnalisation de la servuction, voire dans la personnalisation de l'offre de services qui est issue de cette relation client/prestataire ?

#### **IV.1.2. Entre personnalisation et sur mesure : quelle place accorder à la relation clientèle ?**

« La lune, c'est à peu près ce que Jean Bénard a offert au nom d'American Express à l'un de ses clients américains, Peter, tombé éperdument amoureux d'une jeune Française lors d'un séjour à Paris. Ils s'étaient donné rendez-vous à la fontaine Saint-Michel deux mois jour pour jour après leur rencontre. Contraint de rester aux États-unis pour des raisons familiales et ne pouvant joindre sa bien-aimée, Peter téléphona en désespoir de cause au bureau parisien d'American Express pour savoir s'il était possible de l'aider. Étant donné le caractère inhabituel de la demande, l'appel fut dirigé, comme c'est souvent le cas, vers le président. Celui-ci a décidé, bien que cela n'entre en rien dans le cadre du service habituellement offert aux détenteurs de cartes, d'envoyer au rendez-vous l'un de ses collaborateurs, qui expliqua à la jeune personne les raisons de l'absence de Peter. » [Bloch *et al.* (2001), p.73] L'exemple d'American Express illustre à quel point une entreprise de services peut proposer un service sur mesure à l'un de ses clients.

De nouvelles précisions terminologiques s'imposent. Différentes typologies ont, en effet, été proposées pour classer les services : par exemple, Nadine Thèvenot (2000) distingue les services standardisés, le libre-service, les services industrialisés, personnalisés ou co-produits en fonction de la spécificité des besoins du client et en fonction de la participation du prestataire ou du client aux tâches de conception et de production. Mais aucune typologie ne sépare les rôles des trois univers que sont le marketing central, le *back office* et le *front office* à la fois dans la standardisation et dans la personnalisation<sup>19</sup>. C'est un débat qui mérite d'être approfondi, en reprécisant, d'abord, les définitions de la standardisation et de l'industrialisation, ensuite, celles de la personnalisation et du sur mesure.

Les services standardisés se définissent comme des prestations dont l'exécution implique la mise en œuvre de procédures formalisées et répétitives [Jean (2002)]. Les services industrialisés sont des prestations « qui se fondent sur la standardisation des processus et des résultats et sur la "mécanisation" des opérations au sens de la substitution de machines au travail » [Gadrey dans Gadrey et Zarifian (2002), p.66]. L'industrialisation implique non seulement la signification couramment admise de production de masse mais aussi l'acceptation originelle de haute technicité. Les services industrialisés se distinguent donc des services standardisés même si les deux sont souvent amalgamés.

Contrairement à la théorie économique classique qui insiste à la fois sur la standardisation et sur l'industrialisation [Levitt (1972)], la littérature sur le management des services et sur le marketing des services insiste sur la personnalisation [Lovelock, Eiglier et Langeard (1987)]. La personnalisation est un second terme dont l'utilisation pourtant n'est pas, non plus, toujours soumise au même degré de rigueur et de précision. C'est d'ailleurs Stéphane Jean (2002) qui apporte le plus d'éléments quant à la distinction qui existe entre un service personnalisé et un service « sur mesure ». Dans les deux cas, l'entreprise cherche à adapter l'offre à un client donné, mais dans le cas du « sur mesure », l'offre est conçue à l'unité en réponse à l'expression des besoins du client alors que dans le cas de la personnalisation, l'offre est généralement conçue en amont et prévoit des adaptations, des possibilités de modularité et d'optionnalité qui permettront de s'approcher au mieux des besoins ou des caractéristiques du client, le tout dans une gamme *a priori* fermée de solutions. Ainsi les actes qui permettent de réaliser la prestation personnalisée restent-ils relativement standardisés [Jean (2002)]. « C'est pour cette raison que si "sur mesure" et standardisation peuvent être opposés, personnalisation et standardisation sont des notions qui peuvent se révéler complémentaires. La personnalisation s'appuie donc sur les outils permettant d'adapter l'offre qu'ils soient marketing (par exemple la segmentation) ou internes au système de production (interaction, options d'assemblage,...). On parlera alors de personnalisation exogène (respectivement endogène) au système de production du service. » [Jean (2002), p.184] Ces possibilités de personnalisations exogènes et endogènes au système de production ne sont pas négligeables<sup>20</sup>.

C'est une fois ces concepts correctement définis que les volontés de rationaliser les processus de production des services peuvent être mieux comprises. La majorité des entreprises de services cherche à réduire leurs coûts en standardisant certaines opérations. La littérature managériale ne fait que les y inciter. En effet, plusieurs auteurs proposent de réaliser des économies d'échelles en standardisant ou en industrialisant certaines étapes de la production. Richard Normann (1994) qui prend l'exemple de McDonald's, estime que des économies d'échelles sont possibles notamment en termes de marketing, d'achats, de direction, d'organisation, de savoir-faire ou de culture d'entreprise. James Fitzsimmons et Mona Fitzsimmons (1997) considèrent que l'entreprise ne doit pas ignorer les gains substantiels possibles si des techniques industrielles sont appliquées aux

---

<sup>19</sup> Cf. annexe I.

<sup>20</sup> Cf. Chapitre I.1, § IV.1.3 et § IV.1.4.

opérations de *back office*. La question que pose cette standardisation est de savoir jusqu'à quel point les éléments d'une prestation peuvent être standardisés : quelle place laisser au relationnel ? Le management répondrait que l'entreprise doit choisir de se positionner sur un secteur de marché type gastronomie, formule ou *fast-food* pour répondre à cette question. Ce n'est toutefois pas aussi simple.

Il est vrai que la relation est difficilement standardisable bien que certains courants de la gestion proposent, entre autres, des scripts de comportement. En fait, l'information échangée au cours de la relation de service est toujours un mélange de données liées à la production du service et de conversation informelle ; la part de l'un et de l'autre peut varier considérablement. [Langeard et Eiglier (1994)] mais surtout cet échange d'information peut difficilement s'inscrire dans un cadre rigide. La relation s'insère en effet dans des échanges de civilités, des transactions affectives, et elle comporte ainsi des détours notoirement « improductifs » au sens de la rationalité économique [Gadrey (1994)]. Il est donc difficile de standardiser la relation de service car elle sera différente pour chacun des clients. C'est d'ailleurs pour cette raison que Jean Gadrey estime que seuls des services dont la composante relationnelle est relativement réduite « sont les plus susceptibles d'être "industrialisés" » [Gadrey dans Gadrey et Zarifian (2002), p.66]. Ils sont plus facilement standardisables et mécanisables : la reproductibilité de leur résultat au cours du temps et leur homogénéité d'un client à l'autre pour un résultat voulu identique sur un même segment de clientèle sont moins difficiles à obtenir pour des services qui ont un degré de tangibilité élevé [Abramovici et Bancel-Charensol (2002)]. Plusieurs services sont donc conçus pour minimiser les rapports avec la clientèle, car l'on se préoccupe de l'efficacité [Nollet et Haywood-Farmer (1992)]. La tendance à l'automatisation et au libre-service est alors relativement lourde. L'amélioration du service rendu dans une situation de proximité se fait généralement au détriment du relationnel. [Langeard et Eiglier (1994)]

Pourtant, ces détours « improductifs » – *i.e.* cette part de conversation informelle – peuvent faire de la relation un des éléments de différenciation du service : « Une visite chez le coiffeur a pour but d'acheter la prestation cheveux coiffés. Même si le résultat attendu par le client – la coiffure – le satisfait, il peut éprouver du mécontentement pour diverses raisons sans relation directe avec la qualité professionnelle du coiffeur. » [Pitol-Belin (1992), p.77] L'entreprise doit veiller à l'ensemble des composantes qui font le service et sa qualité, mais il est vrai que dans le cas du coiffeur, la composante relationnelle peut être essentielle alors que dans le cas du retrait d'argent, le distributeur automatique de billets (DAB) fait largement l'affaire tout seul. Toutefois, la composante relationnelle est souvent recherchée par le client car les services marchands, même s'ils ont une logique économique, « servent aussi de substituts à des relations qui se sont distendues ou qui n'existent plus au sein des communautés religieuses, culturelles et sportives » [Langeard et Eiglier (1994), p.19]. Le lien social, c'est un moyen d'entretenir la fidélité pour certains clients. La relation, c'est aussi ce qui donne au client un pouvoir de prescription et ce qui peut ainsi tendre vers moins de standardisation.

#### **IV.1.3. Standardiser pour satisfaire le client : la différenciation retardée, la personnalisation de masse, ou l'orientation client**

À défaut de pouvoir standardiser la relation, il est possible de standardiser plusieurs composantes de la prestation et de réduire ainsi théoriquement la composante relationnelle du service. C'est pour cela que depuis deux décennies de nombreux outils ont été proposés par le management pour mettre en place une relative standardisation de l'offre et de son processus de production tout en y associant une relative personnalisation de la prestation : ce sont tout autant la différenciation retardée [Tarondeau (1993), Ben Mahmoud-Jouini et Midler (1996)], que la personnalisation de masse [Pine (1993)] ou que l'orientation client. Jon Sundbo (1994 et 2000) utilise dans les services le concept de « modélisation ». Le « *lean service* » de David Bowen et

William Youngdahl (1998) s'inscrit également dans cette logique de personnalisation de masse en adaptant la production de masse pour proposer une personnalisation des services.

Tous ces concepts s'inscrivent dans la lignée des prescriptions indirectes qui étaient les premières formes de l'économie de variété [Hatchuel (1994b)]. Ils répondent à une volonté de rester compétitif en s'adaptant plus rapidement aux besoins des clients et en permettant une introduction plus facile sur de nouveaux marchés. C'est également le choix de proposer une qualité supérieure plutôt qu'une production de masse avec un prix dit non pas « bas », mais « compétitif », le tout sous l'impulsion d'un développement du marketing et des technologies de l'information.

Le concept le plus ancien est vraisemblablement celui de différenciation retardée hérité de l'industrie. Après une première phase de standardisation symbolisée par le produit unique qu'était la Ford T, l'industrie a subi un mouvement de différenciation avec le phénomène de différenciation retardée. Celui-ci introduit de la variété sur les produits finis tout en préservant une logique de standardisation poussée sur les composants intermédiaires et/ou sur les processus [Ben Mahmoud-Jouini et Midler (1996)] : le client en aval a l'impression d'acheter un produit sur mesure ou personnalisé, mais en fait il hésite entre plusieurs produits qui contiennent pour partie exactement les mêmes composants [Tarondeau (1993)]. Mais, selon Sihem Ben Mahmoud-Jouini et Christophe Midler (1996), cette étape de différenciation retardée est aujourd'hui dépassée car cette variété centrée sur un produit « Mécano » est porteuse de surcoûts. En effet, dans cette logique de différenciation retardée, les caractéristiques standard des composants sont définies à partir des contraintes de tous les produits qui les intégreront. Parfois, l'accumulation de contraintes n'est pas rentable et réduire la standardisation revient à apporter des économies plus importantes que les gains d'échelle sur les composants [Ben Mahmoud-Jouini et Midler (1996)].

Malgré cette critique formulée par Sihem Ben Mahmoud-Jouini et Christophe Midler (1996), le concept de différenciation retardée se retrouve inclus dans les différentes formes de la personnalisation de masse. Celle-ci a pour objectif de standardiser au maximum les composantes ou le processus en amont tout en proposant des possibilités de modularité et d'optionnalité qui permettront lors des étapes de la production et de la commercialisation d'ajuster l'offre au mieux des désirs du client. Joseph Pine (1993) et James Gilmore & Joseph Pine (1997) suggèrent cinq types de personnalisation de masse.

1. « *Off the shelf large variety* » : les biens ou services sont standardisés, la variété dépend du nombre de lignes de produit. C'est en choisissant dans un panier de prestations standardisées que l'on adapte l'offre aux besoins de chaque client en fonction des caractéristiques de celui-ci.
2. « *Order options on standard products* » : les produits et services incluent un nombre limité d'options qui permettent, au moment de la délivrance du produit ou service, d'adapter en partie l'offre aux besoins du client. Les attentes du client sont soumises à un ensemble de réponses possibles – un maximum de données d'entrée ayant été considérées dans le modèle qui fournit la réponse. Les biens et services sont produits de manière identique mais sont personnalisables en fonction des attentes ou des caractéristiques du client.
3. « *Point of delivery customization* » : les produits ou services sont personnalisés lors de la délivrance du produit ou du service. À partir de points de vente, il s'agit de produire le service instantanément à partir de produits ou de portions de produits standardisés, la part finale de la production s'effectuant au contact du client.
4. « *Highly customized products* » : les produits sont personnalisés en amont dans le processus de production. Il s'agit de réorganiser la chaîne de valeur, de réduire le temps entre la commande du client et la production du bien ou du service en adaptant les étapes de production.

5. « *Modularization of components* » : des modules standard sont utilisés pour personnaliser les produits et services finaux. La configuration des composants modulaires permet de composer une large variété de produits et services finis. Cette méthode peut permettre de sérieuses économies d'échelle (sur les composants) et de variété. Elle peut également être génératrice de surcoûts, comme Sihem Ben Mahmoud-Jouini et Christophe Midler (1996) l'ont montré pour la différenciation retardée. Toutefois, elle offre une capacité d'élargissement de l'offre beaucoup plus rapide en fonction des composants proposés.

La frontière entre ces cinq types de personnalisation n'est pas toujours évidente car ils peuvent être combinés. Le concept de différenciation retardée correspond davantage au concept de *modularization* dans la mesure où il s'agit d'assembler des composants standard pour obtenir de la variété. La difficulté est celle de l'application de la personnalisation de masse aux services : lequel de ces cinq types de personnalisation est le plus approprié dans le cadre des services ? Il est certain que le *point-of-delivery customization* est le procédé de personnalisation qui tient le plus compte de l'interaction avec le client. Le reste tient davantage compte de procédés industriels dans la mesure où la personnalisation s'effectue de manière indépendante du processus de délivrance. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'il est difficile de rapprocher le concept de « *modularization* » à celui de « *modulization* » que propose Jon Sundbo (1994 et 2000) pour les services. L'objectif est pourtant identique : produire des modules standard, qui peuvent être combinés de manière individuelle pour chacun des clients. Mais la question qui se pose est celle de l'assemblage ? En effet, dans le second cas, la combinaison des modules se fait lors de l'interaction avec le client alors que dans le premier cas, on peut se demander si elle n'est pas postérieure ou antérieure et non simultanée à l'expression des besoins du client. Il semblerait alors que l'interaction permet justement une plus grande place aux personnalisations qui tentent non pas de réduire les coûts en standardisant les composants et les processus, mais de satisfaire en instantanée une demande à partir d'éléments qui ont été préalablement conçus.

C'est cette idée de conception préalable se retrouve dans la critique formulée à l'encontre de l'orientation client. C'est d'ailleurs aujourd'hui un phénomène de mode managériale – au sens de Christophe Midler (1986). Cette expression intègre, en effet, une majorité des discours managériaux pour motiver l'application de nouvelles mesures, appréciées ou non du personnel. Mais Pierre-Jean Benghozi (1998) explique que, sous couvert de répondre aux besoins du client, l'orientation client est un moyen de personnalisation de l'offre qui ne fait que cacher une volonté de rationalisation et de standardisation. La signification de l'orientation client est, non pas celle du sur mesure, mais davantage celle de la personnalisation de masse, au sens où les besoins et les caractéristiques des clients sont prédéfinies et orientent le comportement tout entier de l'organisation et des vendeurs : « le client devient une catégorie *ex-ante*, un modèle construit de la réalité, qui permet à l'entreprise d'apporter des réponses préstructurées » [Benghozi (1998), p.16]. L'orientation client défend « une réorganisation des firmes et des structures afin de permettre une meilleure satisfaction des besoins, une réactivité et une capacité d'adaptation plus rapide à l'égard d'une demande multiple, imprévisible et volatile » [Benghozi (1998), p.15]. Elle cache, en réalité, un double mouvement de standardisation et de personnalisation. Devançant le phénomène de personnalisation de masse, l'orientation client a donc les mêmes effets contradictoires : standardisation tout en recherchant la spécificité, souci de proximité du client tout en l'éloignant. Elle a surtout les attributs de la taylorisation : rationalisation des activités, normalisation des comportements et standardisation des références. C'est comme si l'orientation client n'était que l'un des nombreux précurseurs du passage d'un sur mesure au prêt-à-porter : « Au nom du client et pour mieux le satisfaire, chacun peut s'autoriser à interférer avec le travail des autres en réduisant progressivement les marges de manœuvre individuelles et les *slacks* organisationnels. » [Benghozi (1998), p.23] Elle ne fait que s'ajouter aux autres démarches de rationalisation qui, de la production en flux tendus à de l'amélioration de la qualité, du développement du management de projet et des structures transversales au raccourcissement des lignes hiérarchiques ne sont que

d'autres modes managériales qui tendent à standardiser encore plus les modes de production [Benghozi (1998)].

L'orientation client est, en définitive, un outil dont les caractéristiques sont relativement équivalentes aux concepts de différenciation retardée, de personnalisation de masse ou de prescriptions indirectes. Toutefois, ces concepts sont propres à l'industrie dans laquelle la conception du produit est généralement réalisée en amont. Sont-ils applicables dans le cas des services où la conception, la production et la distribution ne peuvent pas être dissociés ?

La littérature inciterait à répondre par l'affirmative à une telle question. C'est tout d'abord Jon Sundbo (1994 et 2000) qui propose d'appliquer aux services le concept de modularisation qu'il emprunte à l'industrie automobile : l'objectif est de produire des modules standard, qui peuvent être combinés de manière individuelle pour chacun des clients. C'est une forme de personnalisation de masse. Le cas de la SODHEXO [Kempf (2003)] confirme l'application des concepts de personnalisation de masse dans les services : même si l'entreprise communique sur le développement de prestations « sur mesure », elle standardise des offres et des produits de façon à présenter l'offre la plus unique sous la forme d'un portefeuille de composants standard. Chaque client aurait ainsi une réponse unique, mais davantage sous la forme d'une *modularization* que d'un sur mesure. Toutefois, le discours officiel correspond-il à la réalité ? L'offre vendue au client correspond-elle toujours à un ensemble de modules ou laisse-t-elle la place à l'initiative et à l'innovation locales ?

Dans le cas des AGF [Jean (2002)], l'offre répond également aux concepts de personnalisation de masse. Elle est principalement conçue en amont, soit à travers des produits sur étagère, des produits avec option ou des produits modulables. « Si le caractère intangible de l'assurance peut laisser penser que la conception d'un nouveau produit d'assurance est souple, elle est en fait relativement lourde car tous les produits standardisés doivent être codés sur les systèmes informatiques de la compagnie pour pouvoir être vendus. » [Jean (2002), p.141] En fonction des réseaux de distribution comme du type de clientèle, la personnalisation peut aller du produit sur étagère à la *modularization*. Le sur mesure peut également être appliqué dans le cas des clients professionnels. En effet, standardiser la prestation de l'assurance de l'hôtel Concorde-Lafayette à Paris a-t-il une signification ? Là encore, se pose la question de l'offre vendue au client lambda. Quelles sont les marges de manœuvre d'un agent général ou d'un courtier pour adapter l'offre au client ? Il semble que, dans ce cas précis, le travail d'actuariat qui a une place primordiale dans la définition de l'offre, ne peut pas être effectué par les distributeurs : ceux-ci ne sortent donc que très rarement de l'offre définie par les services de conception en amont. Comme le montre l'exemple des AGF, la personnalisation de masse effectuée principalement en amont, ne laisse que peu de place à la relation et tend à la segmentation de la clientèle.

Pourtant, Louis Reboud (1997) souligne bien que la non séparation entre l'acte de production et l'acte de consommation est problématique dans le cas de la standardisation : « Tout se passe comme si la standardisation de certains produits-services ne faisait que développer de nouvelles demandes non standardisables, dans lesquelles la relation prestataire/client est consubstantielle à la prestation elle-même. » [Reboud (1997), p.16] Un concept de l'économie industrielle comme la standardisation serait-il remis en cause dans les services étant donné la spécificité des activités de service ? Serait-il possible de limiter les écarts en proposant une segmentation fine de la clientèle ?

#### **IV.1.4. Segmenter la clientèle pour mieux répondre aux besoins des clients**

Souvent associée au concept de personnalisation de masse, la segmentation de la clientèle est un outil développé par le marketing pour permettre de proposer une standardisation efficace de l'offre en fonction de segments de marché. Les ouvrages de marketing y consacrent de nombreuses pages [entre autres : Kotler et Dubois (2000), Lendrevie et Lindon (2000), Lovelock et Lapert (1999)]. « La segmentation consiste à découper le marché global en un nombre assez

réduit de sous-ensembles que l'on appelle segments, chaque segment devant être suffisamment homogène quant à ses comportements, ses besoins, ses motivations, *etc.*, et les segments retenus devant être suffisamment différents les uns des autres pour justifier des politiques de marketing distinctes. » [Lendrevie et Lindon (2000), p.163] La segmentation dépend de différents critères : démographie, socio-économie, géographie, personnalité, comportement produit, attitude psychologique, situation d'achat, *etc.*

Le marketing segmenté se distingue ainsi du marketing de masse, du marketing personnalisé et du marketing intra-individuel [Kotler et Dubois (2000)]. « Le marketing de masse consiste à ignorer délibérément les différences qui peuvent exister entre les consommateurs, à ne s'intéresser qu'au "consommateur moyen", et à pratiquer une politique indifférenciée, c'est-à-dire offrir à tous les consommateurs le même produit, au même prix, dans les mêmes points de vente, avec les mêmes arguments. » [Lendrevie et Lindon (2000), p.162] Le marketing de masse, de prime abord, paraît plus adapté aux produits industriels qu'aux services, même si dans les deux secteurs les entreprises tendent à segmenter davantage leur offre pour obtenir un avantage concurrentiel ou pour retenir certaines tranches de clientèle. D'autres entreprises ont adopté un marketing personnalisé, dans lequel chaque client est unique et mérite d'être traité séparément : il s'apparente toutefois le plus souvent à une personnalisation de masse. Enfin, le marketing intra-individuel s'apparente davantage à l'offre sur mesure en adaptant l'offre non seulement à chaque individu mais aussi à chaque consommateur considéré dans une situation particulière d'achat ou de consommation.

La segmentation a justement pour objectif de différencier la clientèle tout en recherchant une certaine optimisation des coûts et des capacités. Cette segmentation en strates homogènes permet de faire face à l'hétérogénéité de la clientèle : « Il s'agit de se donner des outils de différenciation concurrentielle, puis d'allouer des ressources stratégiques (hommes, méthodes, moyens financiers) pour valoriser le couple positionnement/cible choisi, de telle sorte que les investissements marketing soient les plus rentables là où ils ont été placés, y compris dans le long terme. » [Texier (1991), p.68]

Néanmoins, la segmentation est un mouvement qui peut être interprété comme un facilitateur des politiques d'industrialisation des services. En effet, face à une volonté de rationalisation de la production des services avec le développement de la standardisation, la segmentation est un moyen de mieux adapter l'offre aux besoins du client, tout en conservant une relative standardisation en fonction des segments. Cette segmentation de la clientèle permet surtout d'appliquer deux types de rationalisation qu'identifie Jean Gadrey (1999b) : sur certains segments de marché, considérés comme des segments de masse, il est possible d'appliquer une rationalisation industrielle avec la standardisation de la production et la spécialisation des compétences humaines ; sur d'autres segments, il est possible d'appliquer une rationalisation professionnelle avec la professionnalisation des experts pour proposer une offre évolutive et sur mesure.

En définitive, le concept de personnalisation de masse a pour objectif d'optimiser la standardisation à travers une segmentation fine de la clientèle. Pourtant, l'élément relationnel d'un service reste difficilement standardisable. Il paraît donc indispensable de s'interroger sur l'efficacité de toutes ces politiques pour obtenir la satisfaction du client, celui-ci ayant une place non négligeable dans le succès de la délivrance de la prestation.

## **IV.2. La formation et l'éducation des acteurs de la relation : les enjeux de la normalisation de la relation**

Si l'approche client correspond aujourd'hui à une vision globale que l'entreprise peut se donner pour conditionner la nature de la relation qu'elle souhaite établir avec son client, le management des services ne se limite pas à cette vision stratégique et étudie plus en détails l'importance de

chacun des acteurs impliqués dans la relation de service. Que ce soit le client ou le personnel en contact, chacun participe à la réalisation et au résultat de la prestation. Le marketing et le management des services ont donc proposé plusieurs manières d'aborder cette relation pour tenter d'en améliorer la qualité, le plus souvent en la normalisant pour en atténuer l'hétérogénéité. D'un côté, l'éducation des clients devient de plus en plus essentielle alors que, d'un autre côté, les outils de gestion interne ne cessent de se développer pour aider le personnel à gérer la complexité de l'offre et des demandes. Tout cet appareil gestionnaire n'a-t-il pas ainsi tendance à brider la relation client/personnel en contact et à vouloir lui enlever toute faculté d'innovation ?

#### **IV.2.1. La nécessité de former et d'éduquer le client**

L'information, la formation et l'éducation du client sont aujourd'hui devenues des éléments essentiels de la réalisation d'une prestation de service. Jean Nollet et John Haywood-Farmer (1992) présentent plusieurs avantages à tirer d'un apprentissage rapide des rôles par les clients : une amélioration du rendement et de l'image de l'entreprise, de la qualité de service, de la satisfaction et de la loyauté des clients ; une réduction de coûts avec des clients qui se conforment davantage au processus et qui répètent les mêmes gestes ; une meilleure compréhension des désirs et des besoins des clients. D'un côté, la qualité du service est améliorée ; de l'autre côté, la productivité est augmentée. Carol Surprenant et Michael Solomon (1987) insistent sur cette nécessité de former le client pour que son comportement corresponde aux prévisions et que la productivité s'améliore.

L'un des enjeux que soulève la littérature du management des services est cette nécessité de prendre en compte la participation du client [Dumoulin et Vignon (1991), Normann (1994), Jougleux (2000), Abramovici et Bancel-Charensol (2002)]. L'entreprise doit gérer ses clients « comme une partie intégrante de ses moyens de production » [Normann (1994), p.22]. La participation du client au processus de production réduit le contrôle de l'entreprise sur le résultat de la production : ce résultat devient variable et incertain et dépend de la qualité de l'information, de la formation et de l'expérience du client ; le temps de réalisation, l'importance de l'utilisation des équipements et du personnel ne sont pas maîtrisés [Dumoulin et Vignon (1991)]. C'est ce que montrent les résultats de Barbier (2001) sur le développement du tri sélectif : l'ensemble du personnel a été mis à contribution pour sensibiliser et éduquer la population, afin d'améliorer l'usage des poubelles sélectives par les usagers. Pour réduire cette variabilité impliquée par la participation plus ou moins rigoureuse du client, certains recherchent également la professionnalisation du client : c'est une autre forme de rationalisation du processus de production.

L'éducation du client est d'autant plus inévitable que celui-ci peut participer au processus de conception de l'offre : Marianne Abramovici et Laurence Bancel-Charensol (2002) accordent une place plus importante à la formation et au pilotage des clients lorsque ceux-ci ne sont pas seulement cibles mais aussi ressources.

Il apparaît donc nécessaire que l'entreprise forme le client, mais le bénéfice de cette éducation est partagé car elle permet également au client de réduire ses incertitudes face à l'offre de services : « Pour le client confronté pour la première fois à l'acquisition d'un service, cette appréciation repose sur l'ensemble des informations relatives au produit, fournies par le prestataire ou obtenues par d'autres voies, comme le bouche à oreille ou la presse généraliste et spécialisée. » [Jougleux (2000), p.42] Muriel Jougleux (2000) est d'ailleurs l'un des rares auteurs à présenter l'éducation comme un bénéfice pour le client et non uniquement pour l'entreprise et son processus de production.

Si la littérature managériale insiste sur les bienfaits de la formation du client, certains auteurs détaillent également les apprentissages que doivent subir les clients pour optimiser le processus de production : « un vocabulaire spécialisé, l'utilisation d'outils mis à sa disposition, les modalités

de fonctionnement de la prestation, l'action attendue de sa part dans la réalisation de la prestation, un comportement social en fonction des situations et des circonstances » [David et Huguet (1998), p.150]. L'apprentissage porte tout autant sur les modalités d'accès au service que sur le service en lui-même.

À partir de ces constats, deux questions se posent quant à l'apprentissage du client : à qui revient le rôle de former le client et est-il possible d'accélérer le processus d'apprentissage d'un client ? À ce sujet, Carol Surprenant et Michael Solomon (1987) prennent l'exemple des chasseurs qui dans les hôtels de luxe sont chargés de porter les bagages : en s'emparant des valises lorsque le client s'inscrit à la réception, ils ne laissent pas le choix au client et lui montrent quels sont les rôles de chacun. Pour Carol Surprenant et Michael Solomon, les clients apprennent d'abord par l'observation et l'imitation, puis par leur participation. Le rôle de formation est donc accompli par le personnel en contact. Celui-ci doit identifier les besoins d'apprentissage du client, apprécier l'opportunité de cet apprentissage, lui transmettre un certain nombre d'informations ; être conduit à le former ; justifier, expliquer, pour qu'il comprenne et partage le diagnostic, la solution apportée et les modalités de réalisation de la prestation fournie ; évaluer, valider, corriger, sanctionner dans certains cas, les actions menées par le client. [David et Huguet (1998)]

Certains cas extrêmes, notamment celui de l'automatisation, nécessitent un accompagnement supplémentaire du consommateur : « Changer le comportement du client en lui demandant de se prendre davantage en charge nécessite paradoxalement pendant une période transitoire de sur-assister le consommateur. » [Eiglier et Langeard (1987), p.46]. C'est cette attitude que La Poste a adoptée avec le développement des machines de libre-service affranchissement (LISA) qui, dans plusieurs communes, étaient doublées d'un emploi jeune en charge d'en favoriser la compréhension et l'usage par les clients.

La formation du client apparaît donc essentielle dans la littérature du management des services. Il faut non seulement penser le service en tenant compte du comportement du client, notamment en face des nouvelles technologies [Munos et Rieu (1998)], mais encore intégrer dans la phase de conception d'une prestation les « modalités de communication externe et de formation du client qui faciliteront l'adhésion de ce dernier à l'innovation » [Abramovici et Bancel-Charensol (2002), p.3]. Ce n'est que dans une telle optique que les avantages économiques et marketing de la participation du client pourront se révéler.

#### **IV.2.2. Le management du personnel en contact : quelles marges de manœuvre face aux outils de gestion ?**

La question de l'éducation du client met en évidence l'importance du personnel en contact dans l'apprentissage que doit effectuer le client. Elle renforce l'attention que l'on devrait accorder à la relation entre le personnel en contact et le client. Pourtant, si elle est occultée par certains économistes, cette relation est amplifiée par des gestionnaires ou par des sociologues. En tout cas, elle n'est certainement pas dénuée d'intérêt.

Le personnel en contact est un des garants non seulement de la qualité de la prestation mais aussi de la permanence de la relation avec un client. La co-production du service et la variabilité de la prestation qu'elle implique sont à la base d'interrogations sur les systèmes de gestion des ressources humaines et sur la gestion des compétences, tant opérationnelles que managériales, au sein de l'entreprise.

À ce titre, certains courants de la gestion des services ont proposé de nombreux outils de gestion afin de limiter le caractère hétérogène de l'acte de service et/ou afin d'accroître la performance de l'entreprise. Ces outils de gestion peuvent à la fois être des outils de gestion du personnel en contact et des outils mis à leur disposition pour faciliter ou structurer la relation. Ils ont donc de nombreuses répercussions sur la qualité du service et sur la capacité d'innovation du personnel en

contact. Parmi tous ces outils de gestion, le développement du marketing interne montre l'importance de ce personnel en contact dans la production, voire dans la conception du service.

#### **IV.2.2.1. Standardiser la relation en influençant le comportement du personnel en contact**

« L'agent en contact est souvent peu qualifié, positionné assez bas dans la hiérarchie des postes de l'entreprise, mais c'est pourtant à sa capacité à mener une relation efficace que tient la performance. » [Thévenet (1998), p.122]

De quoi peut bien tenir l'efficacité quand le moment de vérité est différent pour chaque délivrance de prestation ? La volonté de certains gestionnaires a donc été de tenter de réduire cette variabilité en définissant des outils de gestion qui pouvaient influencer sur le comportement du personnel en contact. Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987), qui accordent au personnel au contact une place privilégiée dans le système, considèrent que l'on doit définir le comportement qu'il convient que le personnel adopte vis-à-vis du client et le travail qu'il devra accomplir, tout autant que la façon de le faire : le personnel personnifie l'entreprise aux yeux du client et peut influencer les sentiments de celui-ci. Ces auteurs préconisent donc de développer un script comportemental détaillé pour chaque situation. Comme un acteur de théâtre, l'agent doit apprendre un rôle. C'est cette position qu'adoptent plusieurs groupes qui, à travers leurs politiques marketing, qualité et ressources humaines, favorisent un apprentissage conséquent de scripts comportementaux.

L'application des scripts de comportements est pourtant très difficile et est souvent décriée. « La relation avec le client n'est pas simple, elle ne va pas de soi ; elle exige un engagement, elle n'est pas totalement standardisable, contrôlable ni réparable. » [Thévenet (1998), p.122] Si la tendance à la standardisation est lourde, tout particulièrement dans les services de proximité de masse, les argumentaires, les dialogues de vente préétablis et les descriptions de poste ne sont très souvent pas suffisants [Thévenet (1998)]. Là encore, il ne faut pas oublier que la conception, la production et la distribution du service sont difficilement séparables. David Alis (1998) estime à juste titre que l'application mécanique de moyens de contrôle pour influencer le comportement du personnel (normalisation, scripts de comportement) peut entraîner des dysfonctionnements. Ces outils peuvent effectivement négliger la complexité des relations de service et susciter des conflits intrapsychiques chez le personnel : il est difficile de prévoir à l'avance le comportement et les besoins du client.

La conception de scripts de comportements doit donc laisser une certaine marge de manœuvre au personnel en contact pour qu'il puisse ajuster l'offre et la demande. Dans tout marketing relationnel, le personnel en contact doit être habilité à négocier et à gérer des dilemmes [Langeard et Eiglier (1994)], ce qui peut justement entrer en contradiction avec l'application systématique de scripts comportementaux. Ceux-ci relèvent d'ailleurs d'un fonctionnement centralisé qui ne permet pas de prise d'initiative et « entraîne un sentiment d'aliénation qui détruit la relation de service » [Langeard et Eiglier (1994), p.20]. La standardisation qu'impliquent les scripts de comportements ou les normalisations doit être souple et évolutive : les outils utilisés ne doivent pas être compris comme « un contrôle des comportements considéré comme imposé et extérieur au vécu du salarié, mais [comme] des formations qui permettent un autocontrôle par le salarié » [Alis (1998), p.79].

Cette souplesse des outils de gestion comportementaux se retrouve dans le développement d'un concept plus large et plus global : celui de la culture d'entreprise. La qualité du service rendu face à la multitude et à l'hétérogénéité des contacts serait garantie, non seulement par la compétence des employés, mais aussi par un état d'esprit adéquat [Normann (1994)]. Il ne s'agirait donc pas d'influencer les comportements par des incitations financières mais davantage de développer l'intérêt du travail, la fierté, l'appartenance [Eiglier et Langeard (1987)].

#### IV.2.2.2. Gérer des compétences

La proposition de normaliser et de gérer le comportement du personnel en contact avec des scripts de comportements doit être mise en parallèle avec les théories développées autour de la gestion des compétences. En effet, de nombreuses entreprises ont mis en place leurs propres centres de formation du personnel qui, non seulement facilitent l'apprentissage de scripts de comportement, mais aussi et surtout cherchent à développer les compétences des salariés selon une approche plus ou moins dynamique.

La définition de la compétence mérite toutefois être précisée : est-ce par exemple la connaissance des scripts de comportements ou est-ce l'intelligence à développer autour de leur utilisation ? La trilogie que propose Yves Lichtenberger (1999) est, à ce titre, très utile pour identifier la difficulté de cerner la compétence, de la formaliser et de la transmettre : il s'agit de distinguer les connaissances apprises (savoirs scientifiques et techniques formalisés : scolaire), des capacités détenues et savoir-faire (pratiques et habilités physiques et mentales : acquises en situation de travail, apprentissage), et des compétences mises en œuvre (ce que les individus apportent d'original dans des situations peu formalisées et peu stabilisées nécessitant l'intelligence de la tâche qui leur est confiée). Le script de comportement appartiendrait à la première catégorie mais l'efficacité de son application dépendrait des deux autres registres de compétences. Les compétences relationnelles que recommande Richard Normann (1994) pour la délivrance d'un service seraient le résultat à la fois d'un apprentissage, d'un savoir-faire et d'une mise en situation.

Ces trois registres se retrouvent combinés dans la proposition de Jean Gadrey (1994) : la compétence relève de la façon dont l'agent construit socialement le client, transforme son problème ou ses questions en cas, mobilise ensuite des routines, des méthodes, appuyées selon les cas sur des dossiers, formulaires, ou sur des guides méthodologiques plus complexes et plus ouverts. [Gadrey (1994)] La compétence de l'agent paraît donc essentielle : son expression n'est autre que la qualité de service et elle est d'autant plus recherchée que le service nécessite au cours de sa délivrance de comprendre le client, d'animer l'échange, de trouver, en situation, la solution la plus adéquate [Zarifian dans Gadrey et Zarifian (2002)].

Aujourd'hui, la question des compétences mobilise tout autant les services des ressources humaines que les laboratoires de recherche. Ce qui importe, c'est non pas d'en dresser un état de l'art, mais bien de souligner l'importance de ces compétences dans la qualité du service et dans l'avantage concurrentiel qu'elles procurent. Elles sont aussi primordiales dans les processus d'innovation des firmes. Il est certain que l'agent en situation développe des savoirs tacites pour mieux répondre à son client : l'agent peut tout à la fois adapter les outils mis à sa disposition ou adapter l'offre de services pour satisfaire le client. Néanmoins, des outils comme les applications CRM, même s'ils transmettent le savoir, permettent-ils de transmettre les compétences développées en situation ? Se posent, en effet, les questions de la diffusion de pratiques développées en situation, des processus d'imitation, d'expérimentation, de socialisation voire de formalisation.

La question de la périsabilité des compétences retient aujourd'hui l'attention de nombreuses entreprises de services car ces compétences vivent avec l'action, se transforment et meurent avec elle : la relation de service est une situation d'apprentissage permanent qui développe et qualifie l'individu [Magnin (1991)]. Gérer les compétences est donc aujourd'hui un des arguments qui sous-tend les outils de gestion de ressources humaines qui visent à développer un ensemble de connaissances mais aussi à jouer sur les deux autres registres de compétences que propose Yves Lichtenberger (1999). Mais vouloir formaliser les trois registres apparaît être toutefois bien ambitieux.

### IV.2.2.3. Les outils de gestion, facilitateurs de la relation de service

Au-delà de la normalisation ou des scripts de comportements – outils de gestion qui relèvent principalement de la gestion des ressources humaines –, il existe une multitude d'outils de gestion qui sont développés pour faciliter non seulement la gestion des compétences, mais aussi la complexité croissante de l'offre de services.

Il tombe sous le sens que le développement des phénomènes de personnalisation et de segmentation a largement contribué à la complexification de l'offre de services et que, pour accompagner cette complexification, l'entreprise a mis en place un certain nombre d'outils de gestion : il s'agit de permettre au personnel et au client d'avoir des outils d'aide à la conception d'une offre et d'une prestation. Frédéric Jallat (2001) donne ainsi de nombreux exemples : les techniques du *datamining*, du géomarketing et de la gestion de bases de données clientèles qui facilitent la personnalisation des prestations et la segmentation de la clientèle, ou encore l'exemple des taxis bleus dont le système de guidage satellitaire par GPS et le central téléphonique permettent d'améliorer la qualité du service et de personnaliser la relation de service en identifiant précisément chauffeurs et passagers.

Toutefois, les outils de gestion sont aujourd'hui largement critiqués en raison du rôle structurant qu'ils peuvent jouer. Il est certain que les scripts de comportement ou qu'un simple système d'information limitent l'un et l'autre les marges de manœuvre d'un employé. Laurence Bancel-Charensol et Muriel Jougleux (2003) rapportent ainsi la vision étroite que certains sociologues et économistes ont de ces outils : en privilégiant la productivité du travail (accélération des volumes traités, standardisation du service offert), ces outils appauvriraient le contenu de la relation et amoindrirait de fait, la qualité du service pour le client. Laurence Bancel-Charensol et Muriel Jougleux contestent cette vision réductrice en présentant leurs travaux sur les outils de gestion du *front office* : « Ces outils de structuration de l'interaction, même lorsqu'ils s'inscrivent dans une logique de rationalisation du travail, sont globalement vécus par les personnels comme des facteurs d'amélioration de la qualité de l'interaction, soit que la prise en charge de certaines tâches techniques par l'outil soit perçue comme favorisant le caractère relationnel de l'interaction, soit que les gains de temps qu'ils engendrent contribuent également à l'amélioration de la qualité de service rendu. » [Bancel-Charensol et Jougleux (2003)]

Au sein de ces outils de gestion, l'utilisation de systèmes d'informations et de nouvelles technologies est patente. Ceux-ci sont parfois plus qu'un outil mis à la disposition du personnel en contact dans la mesure où ils peuvent le remplacer. C'est le cas des services de masse de proximité qui font appel à l'automatisation et au libre-service au détriment du relationnel. « Du fait que de nombreux problèmes de qualité de service tournent autour d'incidents arrivés entre clients et personnel en contact avec la clientèle, les industries de services utilisent de plus en plus les nouvelles technologies pour réduire ou même supprimer le contact entre le client et les employés. » [Lovelock et Lapert (1999), p.34] Mais l'utilisation des nouvelles technologies peut également se faire sans altérer le relationnel et agir comme principal facilitateur en favorisant la diffusion de l'information et en favorisant l'homogénéisation et la standardisation de la prestation.

Les outils de gestion qui permettent ainsi de finaliser, d'organiser ou d'animer la relation du personnel en contact avec le client, doivent être davantage perçus comme un moyen pour ce personnel de gérer la complexité et de pouvoir proposer l'offre appropriée aux différents segments de clientèle rencontrés, de mieux appréhender la demande et les caractéristiques du client et de suivre dans le temps l'historique de la relation.

### IV.2.2.4. Le marketing interne, outil de motivation du personnel

Les outils de gestion ont pour objectif de finaliser, d'organiser ou d'animer l'activité. Le marketing interne, à défaut de contribuer à l'organisation du système de la prestation, a un rôle

majeur en matière d'animation et de finalisation. Il ne peut pas être négligé, d'autant qu'il constitue, aujourd'hui, un outil indispensable dans la gestion du personnel en contact.

Le marketing interne est un concept qui est issu de la littérature du management des services, et plus précisément du marketing des services. À l'origine, le marketing interne a été développé par Earl Sasser et Stephen Arbeit comme une stratégie pour attirer les meilleurs vendeurs de services [Sasser et Arbeit (1976)]. Il a été repris par Christian Grönroos (1978) et Leonard Berry (1981) pour que l'employé soit considéré comme un client : le marketing interne « s'inscrit dans le paradigme relationnel dont il constitue une dimension majeure. Selon l'optique relationnelle, l'objectif de fidélisation de la clientèle des entreprises passe par la qualité de la relation qui s'instaure entre le personnel de contact et le client lors de leurs rencontres ; le marketing ne se limite pas à une transaction ponctuelle, il s'inscrit dans la durée ; la "confiance" est au centre de la relation. » [Seignour (1998), p.44]

La littérature issue du management des services est relativement prolixe pour mettre en avant la caractéristique principale du marketing interne qui est de vendre le service en interne avant de la vendre au client [Eiglier et Langeard (1987), Grönroos (1990), Lovelock et Lapert (1999)]. « Lorsque la direction marketing d'une entreprise de service décide d'une politique et de plans d'action marketing, elle ne doit pas les mettre en œuvre avant de les avoir "vendus" au réseau. » [Eiglier et Langeard (1987), p.114] Il s'agit donc, comme l'écrit Amélie Seignour (1998), d'accompagner ou de supplanter des modes de coordination fondés sur des liens hiérarchiques, perçus comme contre performants, par des modalités d'échange issues du marché : « Le marketing interne apparaît stratégiquement comme une troisième forme de coordination, entre l'intégration (coordination par la hiérarchie) et l'externalisation (coordination par le marché), permettant à la fois de limiter les coûts cachés économiques et sociaux de la première et les coûts de transaction de la seconde. » [Seignour (1998), p.53]

L'enjeu principal du marketing interne est donc d'améliorer la performance et c'est un enjeu économique : « Il s'agit d'accroître la satisfaction du consommateur, soit pour fidéliser la clientèle, soit pour attirer des prospects – par une politique d'image notamment – à partir d'actions menées auprès du personnel. » [Seignour (1998), p.49] La littérature formule plusieurs autres objectifs. Mais au final, ils se retrouvent souvent derrière cette satisfaction du client.

Un premier objectif tient au respect et à la mise en œuvre des promesses faites à la clientèle [Berry (1981)]. Le marketing interne doit se combiner au marketing externe et ne pas s'y opposer : les engagements du marketing externe doivent être tenus durant les rencontres avec la clientèle [Bitner (1995)]. Le marketing interne permet ainsi d'établir une cohérence entre le siège et le réseau et permet d'éviter ou de réduire les messages discordants qui décrédibilisent les actions du siège dans l'esprit du client, rendent inefficace la politique marketing ou détériorent l'image de l'entreprise de services [Eiglier et Langeard (1987)].

Un deuxième objectif, qui s'inscrit dans le fil du précédent, vise au développement par les employés d'une culture de service intégrant le client dans leur logique de travail [Grönroos (1990)]. Il peut également s'agir de développer une culture d'entreprise pour motiver et coordonner les salariés.

Un troisième objectif, énoncé dans la littérature, est la sensibilisation du personnel en termes commerciaux, répondant de fait à un enjeu économique : l'atteinte d'objectifs commerciaux « ne se décrète pas : elle est liée à la capacité et à la volonté des acteurs de s'engager dans des actions et des processus qui réclament motivation et participation » [Seignour (1998), p.43].

Enfin, le marketing interne est aussi un moyen pour que les employés s'approprient les produits et services : Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987) estiment que le management doit en permanence consulter, informer tout le personnel sur les options marketing et tout particulièrement lorsqu'elles affectent leur façon de travailler.

Si même tous ces objectifs sont plus ou moins communément partagés, les auteurs s'accordent tous sur l'enjeu économique du marketing interne. Pour autant, cela ne donne pas une définition unique du marketing interne. Il existe effectivement plusieurs définitions qui varient entre une technique et une philosophie [Seignour (1998)]. Il existe d'ailleurs deux approches possibles qui sont, soit communicationnelle, soit contractuelle (relations clients/fournisseurs). D'un côté, l'objectif est de persuader, de faire adhérer, de modifier les comportements à travers le partage d'un système de valeurs communes issu d'une logique d'influence unidirectionnelle [Seignour (1998)] ; de l'autre côté, l'objectif est de construire des prestations internes avec le personnel et de responsabiliser les acteurs. Il ne s'agit donc pas de contraindre les salariés selon un mode de coordination hiérarchique. Il s'agit ou bien de les convaincre en les appréhendant comme des destinataires ou des cibles, ou bien de les intégrer aux processus décisionnels en les considérant comme des acteurs et des partenaires. Cependant, dans la réalité, la volonté d'un management participatif qui peut se lire dans les relations contractuelles aboutit bien souvent davantage à un processus d'influence qu'à une démarche interactionniste [Seignour (1998)].

Ces deux approches – contractuelle et communicationnelle – se retrouvent chez les auteurs du marketing des services, même si elles ne sont pas toujours clairement distinguées. Certains auteurs considèrent ainsi le marketing interne comme une philosophie de management afin de motiver et d'aider les salariés [Varey (1995)], afin de développer une culture de l'entreprise et du client qui contribue à maintenir chez tous les responsables et dans tout le personnel une compréhension de l'image de marque et une adhésion aux « manières de travailler » avec et pour le client [Eiglier et Langeard (1987)]. Pour d'autres auteurs, le marketing interne se caractérise davantage par des relations contractuelles entre les différents maillons d'une chaîne de transactions internes de service dont l'apogée est le moment de vérité entre l'employé et le client externe [Lovelock et Lapert (1999)]. Dans les deux cas, la finalité est de favoriser chez tous les salariés une « orientation client » tout en utilisant des discours et des modes de gratification qui vont persuader ces salariés d'adopter des comportements au travail *ad hoc* [Seignour (1998)].

Toutefois, l'usage à outrance de certains outils de gestion, comme les campagnes de vente, est décrié par ceux qui prônent l'approche philosophique : les programmes et les campagnes d'exhortation sont souvent développés à court terme [Varey (1995)]. Ces outils relèvent davantage d'un marketing transactionnel que d'un marketing relationnel : selon Amélie Seignour (1998), cette démarche instrumentale de type transactionnel qui prend la forme de campagnes ponctuelles, de brochures et de réunions informatives, risque de se solder par un échec. Certes, ce sont des programmes de stimulation du personnel dont le rôle est d'atteindre des objectifs, mais garantissent-ils la qualité de service et la pérennité de la relation de service ? Pour y remédier, Amélie Seignour (1998) préconise une prise de conscience du management de la nécessité d'animer les équipes en reconnaissant ses collaborateurs, en les impliquant dans le processus décisionnel et en les gratifiant.

Il s'avère délicat, dans les services, de séparer les processus de conception, de production et de distribution. C'est pour cette raison que *front office* et *back office* jouent un rôle primordial dans l'élaboration d'une prestation : le marketing interne fait donc partie de ces outils de gestion qui ont pour vocation d'affirmer ce rôle et de supplanter un mode de coordination hiérarchique. Christian Grönroos (1990) parle d'ailleurs d'une culture de service nécessaire pour faire face habilement à l'hétérogénéité des demandes des clients. Il importe maintenant de dépasser les théories pour déterminer si le marketing interne se résume à un outil de gestion dont l'application est parfois mécanique et dépourvue de tout horizon à long terme, ou s'il contribue véritablement à une prise de conscience interne en matière de management et de philosophie.

Les outils de gestion sont donc à la fois des facilitateurs et des freins à la qualité du service rendu. La question qui se pose est la place qu'ils laissent à l'innovation. En effet, le personnel doit toujours faire face à des situations différentes, voire imprévues : les outils mis en place lui

laissent-ils une marge de manœuvre pour ajuster l'offre aux demandes, au-delà de ce que leur système propose et prescrit ?

### IV.3. L'offre de services à l'épreuve du terrain

De nombreuses entreprises cherchent aujourd'hui à améliorer leur qualité de service tout en se fixant des objectifs de productivité et de rentabilité. La standardisation est donc un concept populaire, au sens où elle permet de réaliser des économies. Si les avatars de la standardisation ont déjà été énoncés, demeure encore un débat classique qui ne saurait être éludé : la standardisation bride-t-elle l'innovation dans l'offre de services ? Autrement posé, le terrain a-t-il la faculté d'adapter l'offre de services en fonction des spécificités locales ou en fonction des relations de services différenciées ?

À ces questions, la littérature donne trois types de réponse : tout d'abord, l'adaptation du service aux spécificités locales, tout en accordant un rôle de veille au terrain ; ensuite, une marge d'appréciation significative laissée au terrain face à l'hétérogénéité de la production du service ; enfin, la création de produits cachés et la transgression des règles par le terrain.

#### IV.3.1. Un terrain qui adapte l'offre au marché

Le management stratégique accorde une large place à l'adaptation locale de l'offre, reprenant le principe du développement de l'économie de l'information qui prône le foisonnement de l'innovation locale avec le développement d'une pensée globale pour favoriser la diffusion : « *Think globally, act locally* » [Levitt (1983)].

Dans cette logique de développement sur des marchés internationaux, les initiatives individuelles au niveau du terrain sont favorisées pour permettre davantage de réactivité et de flexibilité. Monique Brun (2001) qualifie d'effet de miroir le processus qui va permettre la diffusion et les échanges d'innovations et de savoir-faire au sein de l'organisation. Cette « volonté de proposer une offre de services adaptée aux consommateurs de chaque marché et de prendre en compte les différences culturelles conduit logiquement à favoriser l'innovation locale. Le risque est de perdre en efficacité au niveau global en développant sur plusieurs sites des formules très proches. » [Brun (2001), p.73] Cette démarche qui répond à un développement international s'approche des travaux de Jean-Claude Usunier (1996) sur la même question : peut-on standardiser sa production au niveau international, les pratiques locales de consommation sont-elles identiques partout ?

Cette question n'est pas propre aux services. Mais les spécificités des services ne la rendent-elles pas encore plus prégnante dans le domaine des services ? Que la standardisation de l'offre de services soit nationale ou internationale, cela ne modifie en rien les spécificités des services.

L'adaptation aux spécificités locales ne peut, en effet, se réaliser sans l'aide du terrain, du personnel en contact ou du *back office* local. Le marketing des services accorde d'ailleurs une large place au personnel en contact dans le développement de la veille stratégique et commerciale, sans toutefois leur reconnaître le rôle de concepteur. Les exemples de Joël Le Bon (1997) le confirment. Que ce soit le développement d'offres spécifiques chez Euro Disney ou de certaines prestations chez Dynapost, la conception de l'offre de services reste l'attribut privilégié d'un marketing central. En revanche, le personnel en contact transmet sa connaissance du terrain et obtient des modifications en amont de la conception de l'offre. Les vendeurs n'ont alors qu'un rôle de veille et d'information : « les vendeurs représentent depuis toujours une source importante d'informations sur l'environnement. Ils sont bien souvent les premiers à être informés d'une évolution des besoins des clients, du test ou du lancement d'un nouveau produit, ou encore d'un changement de prix des concurrents. » [Le Bon (1997), p.7]

Une telle vision du rôle du terrain paraît bien limitée. L'exemple des agences bancaires de Béatrice Lallé (1990) montre à juste titre les faiblesses d'un tel raisonnement : « Le marché, pour

L'agence bancaire, est un lieu de coordination, fondé sur l'échange et le contrat entre personnes. Il est un micromarché qui privilégie une approche interindividuelle et donc une adaptation à chaque client, particulier ou entreprise, à chaque besoin, prêt, placement ou gestion des moyens de paiement, à chaque activité, mode de vie et spécificités locales. Comment dès lors imaginer que des produits élaborés de manière centralisée, puissent répondre à ces attentes multiples ? Pour satisfaire sa clientèle, l'agence bancaire doit disposer de produits utiles à son propre micromarché. Il faut donc qu'elle soit capable de les identifier et de les concevoir. » [Lallé (1990) p.111]

Se pose ensuite la question de la légitimation et de l'éventuelle diffusion des innovations du terrain. C'est là l'objet des politiques d'innovation participative qui accordent de plus en plus un rôle de conception au terrain, même si, très souvent, l'innovation participative porte davantage sur les processus de travail que sur l'offre de services. L'un des fondements de l'innovation participative est d'affirmer que la proximité naturelle avec les clients permet de s'adapter aux attentes et de proposer du sur mesure. Dans le cas de la Sodexo, ce processus serait favorisé par la tradition de décentralisation et de segmentation par type de clientèle, qui confère aux filiales une autonomie importante sur leur marché. Mais dans la réalité, qu'en est-il du véritable rôle de conception des entités locales ? Peut-il se limiter ici encore à un simple rôle de veille ?

#### **IV.3.2. L'hétérogénéité de la production du service, source de variabilité dans l'offre**

Les typologies de services précédemment exposées<sup>21</sup> mettent en évidence un aspect non négligeable de la production de service, à savoir son hétérogénéité. En effet, la prestation de service et sa production sont hétérogènes « car même si la fonction marketing a établi précisément ses spécifications, sa production peut varier d'un client à l'autre, ou d'un jour sur l'autre pour le même client »<sup>22</sup>. « Les entreprises de service ont plutôt une culture de l'artisanat, ce qui d'ailleurs n'est pas péjoratif, car la grande force de l'artisan est la connaissance de ses clients en tant que personnes, et sa souplesse d'adaptation face à leurs demandes ou exigences. » [Flipo (2001), p.28]

L'hétérogénéité de la production de service a plusieurs origines : le degré de « matérialité » du service, l'importance de la fraction de la production du service qui se déroule en temps réel en présence du client, l'importance de la mobilisation du client comme cible et/ou ressource dans la production du service, l'importance des interactions entre le client et le personnel de l'entreprise prestataire dans la production du service, ou la complexité de la production de service [Jougoux (2000)].

Ces raisons de l'hétérogénéité de la production de service soulignent l'importance de l'interaction entre le client et le prestataire. Cela cache surtout un phénomène bien plus important : la production de service est d'autant plus hétérogène que l'offre de services peut être adaptée à chaque situation, à chaque client. Il s'agit effectivement de co-produire, voire de co-concevoir, une offre de services avec le client en lui proposant des solutions adaptées ou inédites. C'est le fruit d'un apprentissage réciproque et constant dans l'interrelation entre le prestataire et le client [Everaere (1997a)]. Christophe Everaere (1997a) affirme d'ailleurs que l'innovation est inhérente au service : « L'innovation n'est-elle pas inhérente à la notion de service dans la mesure où un service, par opposition à un produit, est potentiel et incertain, et donc virtuellement ouvert à des améliorations continues pour satisfaire des clients aux attentes hétérogènes et changeantes ? » [Everaere (1997a), p.38] Et dans ce processus de satisfaction de la clientèle, le personnel en contact qui innove en matière de service le fait sans en être conscient. [Everaere (1997a)]

---

<sup>21</sup> Cf. Chapitre I.1.

<sup>22</sup> Bancel-Charensol L., Delaunay J.-C., Jougoux M., *op. cit.*, p.38.

C'est justement parce qu'il faut satisfaire des demandes hétérogènes et changeantes que la standardisation d'un service n'est pas pleinement envisageable : elle est d'autant plus délicate que la prestation, de par son degré de matérialité, « ne se cristallise pas dans un produit matériel aisé à stocker, à transporter et à aliéner » [Callon *et al.* (1997), p. 34]. La question demeure de savoir si chaque adaptation de l'offre de services ou de la production de service correspond à de l'innovation. Il faut également distinguer les types d'innovation. En fait, l'innovation des agents EDF de Christophe Everaere est-elle une innovation de processus ou une innovation en termes de développement de l'offre ?

La littérature montre que le fruit de l'interaction entre le client et le prestataire est non seulement une source d'innovation de processus, mais aussi d'innovations d'offres. Les principaux exemples sont issus du domaine bancaire. Faïz Gallouj, Jean Gadrey et Edwige Ghillebaert (1999) parlent ainsi de quasi-prestations sociales et civiques qui dépassent de simples prestations commerciales. Pour Béatrice Lallé (1990), ces prestations vont au-delà des prestations sociales et civiques et s'inscrivent dans ce qu'elle définit par des produits cachés.

#### **IV.3.3. Produit caché ou innovation de service : la nécessité de réguler la transgression des règles**

L'innovation de service issue de la relation établie entre le client et le personnel en contact a fait l'objet de deux études approfondies dans le domaine bancaire : Béatrice Lallé (1990), qui se positionne davantage dans une perspective économique et stratégique, et Norbert Alter, sociologue de l'innovation<sup>23</sup>. L'un décrit le produit caché et ses enjeux stratégiques alors que l'autre met en évidence la transgression des règles dans le quotidien de la relation de service.

Dans ses travaux, Béatrice Lallé (1990) définit le produit caché comme étant opposé au produit visible. Le produit visible est inscrit dans le catalogue commercial de l'entreprise, il fait généralement l'objet d'une politique marketing spécifique, il a un nom, une mesure et un système de surveillance. Le produit caché n'existe pas dans les prestations officielles de l'entreprise : il ne fait pas l'objet d'une démarche stratégique consciente et organisée, il n'est pas repéré, exploité, piloté par l'entreprise bancaire.

Ce produit caché, non officiel, est pour Béatrice Lallé le fruit de la relation, de l'interaction entre l'agence bancaire et sa clientèle. Le personnel en contact avec la clientèle cherche en effet, dans sa relation avec son client, à satisfaire au mieux les besoins du client. Il s'agit pour le personnel d'obtenir une meilleure adéquation entre l'offre et la demande, au-delà des produits visibles. Mais il s'agit également pour les employés de faciliter la vente de produits bancaires classiques en offrant des prestations supplémentaires au client : « c'est parce que le personnel a placé, ou espère placer, un produit visible qu'il accepte de fournir au client des produits cachés sous forme de service après-vente ou de conseil » [Lallé (1990), p.151]. Le domaine bancaire favorise d'autant plus les produits cachés que son environnement a fortement évolué : le renforcement de la standardisation des produits visibles, le changement technique, la déréglementation et la désintermédiation poussent cette prolifération de plus en plus importante de produits cachés.

Les enjeux stratégiques du produit caché sont nombreux dans le domaine bancaire. La création et l'application de ce produit peuvent en effet être bénéfiques tant à l'échelon national qu'à l'échelon local. Le produit peut être un atout non négligeable dans la mesure où c'est « un moyen de contourner l'uniformité des produits bancaires traditionnels » [Lallé (1990), p.156] et un agent de performance. L'interaction avec le client peut être la source potentielle d'une différenciation, voire d'une diversification [Lallé (1990)]. Il s'agit, pour l'entreprise, de savoir les valoriser. Les exemples sont nombreux mais s'apparentent très souvent au traitement de la demande du client

---

<sup>23</sup> Alter N., « Les innovateurs sont-ils déviants ? », *Sciences humaines*, n°94, mai 1999, pp.34-37.

et à l'adaptation que le personnel peut effectuer par rapport aux outils et prestations dont il dispose : explications diverses, argumentaire commercial, conseil, simulations ou démonstrations, renseignements, SAV et assistance, prestations annexes, *etc.*. Pour Béatrice Lallé (1990), le produit caché, issu de la relation, du face-à-face entre les deux partenaires, est multiforme et infiniment varié.

La définition du produit caché paraît bien vaste et pose la question de son apparentement à l'innovation de service<sup>24</sup>. À s'en tenir aux caractéristiques de l'innovation identifiées par Norbert Alter dans ses travaux, celles du produit caché n'en sont pas tellement éloignées. Dans son cas, l'objectif de l'innovation est d'obtenir ou de conserver la confiance d'un client en accordant des conditions préférentielles : « À l'occasion d'un transfert de livret, ils arrangent les dates de valeurs pour que le client ne soit pas pénalisé ; ils acceptent de réaliser des prêts sans bénéfice pour garder la confiance d'un client ; ils réalisent des prêts interdits en déguisant leur objet. »<sup>25</sup>

Norbert Alter reconnaît les mêmes avantages en matière de gains stratégiques : l'employé de banque participe, en transgressant les règles, « à la flexibilité de l'organisation et des techniques, à la réactivité, à la qualité et à l'adaptabilité des produits »<sup>26</sup>. Les comportements déviants sont donc tolérés et les meilleurs sont institutionnalisés : il s'agit de la même manière que Béatrice Lallé (1990) de valoriser ces produits cachés qui améliorent la qualité de la prestation et la qualité de la relation avec le client.

Les débordements doivent toutefois être anticipés ou évités. Béatrice Lallé (1990) énonce deux propriétés élémentaires des produits cachés : tout un chacun y a recours et s'il n'a pas de prix, le produit caché peut avoir un coût. Les directions tolèrent donc les comportements déviants mais interdisent ceux qui leur semblent au contraire trop coûteux ou risqués<sup>27</sup>. La diffusion d'un produit caché peut également contrecarrer la vente d'un produit visible. Cependant, dans la mesure où le comportement des clients est sujet à l'instrumentation de gestion [Berry (1983)], les objectifs sur les produits visibles devraient avoir la priorité. Néanmoins, dans certains cas, « plus l'employé souhaite placer un produit visible, plus il fabrique de produits cachés pour argumenter, démontrer, convaincre, informer, former son client » [Lallé (1990), p.153]. Il importe donc de veiller à ce que le client ne privilégie pas l'obtention de produits cachés.

Norbert Alter souligne un autre écueil qui est celui de l'autonomie que développe chaque employé à travers le développement de ces produits cachés. Cette autonomie peut avoir comme effet subversif la complicité entre le client et le chargé de clientèle. Ce dernier peut se désolidariser de son entreprise. Il ne faut donc pas que des relations interpersonnelles supplantent une relation commerciale. Il est vrai que la diffusion de produits cachés permet d'entretenir et de renforcer la relation interpersonnelle, et c'est justement un point qui mérite d'être plus largement étudié. La question est celle de la permanence de la relation : doit-elle passer par un renforcement des relations interpersonnelles ? Quelle part accorder aux relations interpersonnelles face aux relations commerciales ?

Du reste, « le développement de pratiques diversifiées dans le réseau peut enlever tout impact à la communication institutionnelle et peut constituer un halo autour de l'image de l'entreprise, affaiblissant son identité : des offres locales différentes de la promesse officielle, des pratiques de prix non cohérentes, un niveau de services irrégulier présentent des dangers profonds pour l'entreprise de services, d'autant plus que ces dysfonctionnements ne sont souvent pas visibles du siège. » [Dumoulin (1991), p.165]

---

<sup>24</sup> Cf. Chapitre I.2.

<sup>25</sup> Alter N., *op. cit.*, p.35.

<sup>26</sup> *Ibid.*

<sup>27</sup> Alter N., *op. cit.*, pp.34-37.

Ces écueils des produits cachés montrent que le pouvoir de conception local peut être contre productif : Béatrice Lallé (1990) ou Christiane Dumoulin (1991), Norbert Alter<sup>28</sup> ou Caroline David et Pascal Huguet (1998) estiment à juste titre qu'il doit être régulé. Ils proposent chacun leurs garde-fous pour faire face à cette spécificité du service qui fait que des relations de service entre un client et un personnel en contact peut naître une forte hétérogénéité. L'objectif est, certes, de réduire certains écarts de qualité en tentant de mieux satisfaire les demandes des clients. Mais cela peut générer d'autres écarts. C'est pour faire face à cette hétérogénéité de la prestation que Muriel Jougleux (2000) suggère la mise en place d'une certification de la qualité du service qui contribue également à mettre en œuvre des logiques de structuration, de professionnalisation et d'industrialisation des activités de service.

L'innovation de service issue de la relation de service n'est pas totalement identifiée. Les travaux de Béatrice Lallé (1990) et Norbert Alter contribuent à en préciser les contours. Norbert Alter évoque la question de la diffusion de ces innovations : les réseaux d'innovateurs, partiellement informels voire clandestins, sont selon lui un moyen de diffuser ces innovations non toujours autorisées. Norbert Alter accorde d'ailleurs une grande part de clandestinité aux innovations du terrain. Est-ce un cas particulier du domaine bancaire ? Est-ce un cas généralisable aux entreprises de services ?

---

<sup>28</sup> *Ibid.*

## Synthèse et apports pour la recherche

Appréhender la notion de service est un exercice délicat. Si l'opposition entre biens et services n'apparaît pas pertinente, l'application des principes industriels au service est remise en cause en raison des spécificités du service et de l'hétérogénéité des activités de service.

Le premier enseignement à tirer de la revue de littérature qui précède réside dans la caractérisation du service en fonction de ses spécificités – immatérialité, interactivité, immédiateté, simultanéité – et de l'implication du client dans sa production. Sans client, le service ne peut pas exister. Si le principe de co-production est acquis, celui de co-prescription est moins assuré. La typologie de Nadine Thèvenot (2000) – libre-service, services standardisés, services industrialisés, services personnalisés, services co-produits – met bien en évidence que toutes les activités de service ne requièrent pas une participation du client au processus de conception.

Le deuxième enseignement consiste en la différenciation nécessaire des activités de service selon le degré d'interactivité avec le client. Il est, en effet, difficile de circonscrire les activités de service et de proposer une organisation universelle de l'activité d'une entreprise de services. En fonction de la participation du client, qui peut être à la fois cible et ressource de la prestation, la conception du service est plus ou moins partagée.

Le troisième enseignement réside dans la difficulté de standardiser intégralement un service en raison de ses spécificités et tout particulièrement en raison de l'interaction entre le personnel et le client. Si même l'on tente de rationaliser l'activité de service à travers soit une production de masse, soit une personnalisation de masse avec une segmentation de la clientèle, l'interface avec le client demeure un moment de vérité pendant lequel le personnel en contact est amené à arbitrer entre des injonctions paradoxales. Le degré de personnalisation du service apparaît être *a priori* très corrélé au degré d'interaction entre le personnel en contact et le client.

Le quatrième enseignement consiste en la qualification de l'interaction entre le prestataire et le client comme une source d'innovation de service : l'innovation n'est pas l'apanage de l'industrie. La résolution d'injonctions paradoxales et la co-prescription du client sont deux phénomènes qui peuvent entraîner l'innovation de service lors de la réalisation de la prestation, en actes. En revanche, tous les types de services n'accordent pas la même capacité d'initiative au personnel en contact avec la clientèle. Les typologies de services n'apportent toutefois que peu d'éléments pour bien identifier les activités qui favoriseraient un foisonnement d'innovations à partir du personnel en charge des activités opérationnelles. L'organisation de l'entreprise, entre *front office*, *back office* territoriaux et nationaux, et un service de conception central, n'est d'ailleurs que peu étudiée pour les activités de service.

Le cinquième enseignement tient à la forte dépendance du résultat de l'activité de service aux acteurs, à leur formation, à leur éducation, et aux modes d'organisation qui les régissent. La formation et l'éducation des clients sont primordiales pour renforcer la standardisation d'un service. Les outils de gestion et notamment le marketing interne sont également des éléments essentiels qui participent à structuration de l'organisation et à la réalisation de la prestation. Mais tous ces éléments doivent se retrouver en accord avec la finalité principale de l'entreprise, à savoir satisfaire le client, ce qui n'est pas, de prime abord, évident.

Le sixième et dernier enseignement est certainement le plus important : dans le cas des services, il n'est pas toujours possible de séparer les processus de conception, de production, de distribution et de consommation non seulement en raison de l'interactivité de la prestation, mais aussi en raison des autres spécificités du service – immatérialité, immédiateté et simultanéité. Le service n'est pas totalement conçu ni produit tant qu'il n'a pas été réalisé, et plus particulièrement lorsque la réalisation du service est le fruit d'une interface entre le prestataire et le client.

À partir de ces enseignements, plusieurs hypothèses peuvent être formulées. La première tient à l'inachèvement du processus de conception tant que le service n'est pas consommé par le client final. Certes, le service peut être personnalisé en amont avec le système des personnalisations de masse. Il n'en reste pas moins que des adaptations du service ou du mode de servuction existent au moment de l'interface entre le prestataire et le client.

La deuxième hypothèse découle de la première : le processus de conception est le fruit d'un collectif qui inclut non seulement le service de conception central, le personnel en contact et le client, mais aussi tous les autres acteurs possibles de la prescription. Si même le client peut être concepteur, il existe une multiplicité de prescripteurs de la relation de service, tant en interne qu'en externe à l'entreprise. Le pentagone des services de Faridah Djellal, Camal Gallouj et Faïz Gallouj (2002) en est une preuve en ce qui concerne les acteurs externes. Ces acteurs doivent justement être identifiés pour délimiter précisément le processus de conception d'une entreprise de services.

La troisième hypothèse est celle de la contingence, dans les services, des modes de conception aux modes de production. En effet, le courant de quasi-industrialisation montre comment la production de masse, par la division du travail qu'elle implique, confine la conception en amont du processus. Les services traditionnels qui précédaient la quasi-industrialisation avaient très certainement un mode de conception davantage partagé avec le client : le service était en quelque sorte réalisé sur mesure. La tendance actuelle, qu'elle soit qualifiée de personnalisation de masse, de différenciation retardée ou d'orientation client, est plus complexe dans les rapports de prescriptions qui peuvent exister entre les acteurs de la conception, ceux de la production et ceux de la distribution.

Une quatrième hypothèse peut être émise, selon laquelle les principes de gestion issus de l'industrie ne sont pas *stricto sensu* applicables aux services. S'il est plus facile de séparer les activités de conception, de production, de distribution et de consommation dans l'industrie, il est également plus pertinent d'y mesurer la performance à partir d'indicateurs quantitatifs. La mesure de la performance dans les services souffre effectivement du manque d'homogénéité et de matérialité de la prestation. C'est principalement pour ces raisons que les modes de gestion industriels sont difficilement transposables dans les services, ou s'ils sont transposés, n'apportent pas toujours les résultats escomptés.

Certains points restent en suspens. S'il est démontré que les activités de service présentent une faculté d'innovation, les questions de l'organisation de l'innovation, de sa diffusion et de sa régulation n'ont pas été abordées. Peut-on transposer les modèles d'innovation industriels aux services ? De la même manière, la volonté des entreprises de services de rationaliser leurs activités ne s'oppose-t-elle pas à l'innovation issue du terrain ? Dans quelle mesure la personnalisation de masse laisse-t-elle de la place à l'innovation au moment de la réalisation de la prestation ? Comment organiser l'innovation de service ? Le processus de conception d'un service ne doit-il pas justement inclure les logiques d'innovation pour les organiser ?

Tableau 4 – Synthèse des définitions du service

Définir le service		
	Concepts	Arguments
Par l'activité	<p>Le triangle et le pentagone des services : rapports entre un prestataire A, un client B, une réalité/un support C, une organisation prestataire et des institutions de régulation.</p> <p>L'objectif est de « dénombrer » les activités de service</p>	<p>Vision concrète du service</p> <p>Définition économique qui ne fait pas intervenir le processus de socialisation entre les acteurs (rapports sociaux divers, systèmes de valeurs, jugements, <i>etc.</i>)</p> <p>Très technique</p> <p>Aucune notion de résultat, de qualité d'efficacité, de valeur</p>
Pas ses composantes intrinsèques	<p>Immatérialité, immédiateté, simultanéité, interactivité</p>	<p>L'objectif est de distinguer les spécificités des services pour proposer d'autres modèles de management.</p> <p>Cette définition ne permet pas de circonscrire les activités de service mais elle permet de les distinguer des biens matériels.</p>
Par l'offre marketing	<p>Un ensemble marketing à vendre, à positionner, à « packager », à « merchandiser ».</p> <p>Marketing <i>mix</i> de 7 éléments : produit, point de vente, prix, promotion, intervenants, caractéristiques physiques, processus de production.</p>	<p>Vision plus commerciale du service.</p> <p>La frontière avec l'industrie reste un peu floue.</p>
Par opposition au bien	<p>Le service est le monde « de ce qui n'est pas » (tripartition de l'économie).</p> <p>Le service est périssable et improductif.</p> <p>Le service appartient à un secteur « éponge » auquel il faudrait appliquer les recettes industrielles.</p>	<p>La tripartition de l'économie fait des services un domaine trop vaste et mal défini.</p> <p>Cette définition ne prend pas en compte la complémentarité et de l'imbrication entre les services et l'industrie.</p> <p>Cette définition est associée à certains préjugés : secteur improductif et non innovant.</p> <p>Le mouvement d'industrialisation des services ne prend pas en compte la variabilité humaine et la disponibilité envers les clients.</p>

Tableau 5 – Synthèse des approches interactives de l'activité de service

	Concepts	Arguments
Économie et management des services	Servuction Co-production	Ces concepts marquent le passage d'une économie de la transaction à une économie de la relation : le client est pris en compte dans le processus de production du service et il participe au succès de la réalisation du service. Les modes de participation du client sont plus ou moins précisés. Le personnel en contact doit arbitrer entre les demandes du client et ce que l'organisation lui permet de faire.
Sociologie	Arbitrage entre des injonctions paradoxales Travail prescrit/travail réel	L'interactionnisme méthodologique à travers un schéma interindividuel de la relation de service met en évidence la distinction entre ce qui relève du cognitif, du normatif et du relationnel dans la réalisation de la prestation.  La sociologie du travail insiste sur l'arbitrage entre des contraintes : temporelles, spatiales, productives, relationnelles, <i>etc.</i> . La relation de service apparaît comme un rapport de force, un espace de négociation.  La sociologie de l'action collective insiste sur le caractère collectif de la relation et accorde une place plus importante au client dans l'interaction.
Ingénierie de la conception	Prescription distribuée Co-prescription	La prescription de la prestation est distribuée entre différents acteurs internes et externes de l'entreprise.  La co-prescription insiste sur la participation du client au processus de conception de la prestation.

Tableau 6 – Synthèse des modes de régulation et de rationalisation de la relation

	Concepts	Arguments
Organiser le système de production	Différenciation retardée Personnalisation de masse Orientation client	L'objectif est de segmenter la clientèle et de standardiser au maximum les modalités de la prestation en fonction de chacune des catégories. Les besoins et les caractéristiques du client sont prédéfinis pour concevoir, en amont, les modalités de la prestation. Il s'agit de trouver un juste milieu entre une production de masse – inadaptée, en soi, à la relation de service – et un service sur mesure – trop onéreux dans sa réalisation.
Encadrer les acteurs de la production qui peuvent agir sur la prescription	Éduquer le client	Le client doit être éduqué à la fois pour contribuer au succès de la réalisation de la prestation et à sa satisfaction, et pour réduire le coût de réalisation du service.  Le personnel en contact a une importance non négligeable dans l'éducation du client.
	Encadrer le personnel en contact	Le personnel en contact est une source de la variabilité dans la réalisation de la prestation. Pour assurer une prestation homogène quel que soit le client, plusieurs outils d'encadrement ont été développés par les gestionnaires : des outils de standardisation de la relation avec des scripts de comportements ; des outils de gestion des compétences pour assurer un niveau de compétence minimal et homogène du personnel en contact ; des outils de gestion de l'activité qui structurent la réalisation du service ; des outils de marketing interne pour inciter le personnel à vendre les prestations.

