

CHAPITRE 1 : LA NOTION DE SERVICE.

Un produit est un bien ou un service résultant d'un processus de production et destiné à être commercialisé afin de satisfaire directement ou indirectement un besoin. Malgré cette définition assez explicite, il demeure cependant une frontière floue entre le bien et le service. C'est pour cette raison que l'on peut définir le produit comme étant aussi le *mixage d'un bien et d'un service* résultant d'une production et destiné à satisfaire directement ou indirectement un besoin. Pour ce qui est du service, on pourrait le définir comme étant « une activité ou une prestation soumise à un échange, essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. »

Selon Jacques LENDREVIE, Julien LEVY et Denis LINDON (2006), il existe un continuum entre biens et services en ce sens que les offres de produits sont généralement des associations de biens et de services :

- primo, les biens sont de plus en plus souvent accompagnés de services associés tels que les services avant-vente, les services après-vente, etc.
- deusio, de nombreux services ne peuvent être fournis sans un support matériel tels que la location de voiture, les services en hôtellerie (location de chambre), etc.

I. Les critères de classification des services.

L'offre proposée sur le marché par une entreprise comporte souvent un élément de service qui peut être plus ou moins déterminant. Sur ce critère, on peut distinguer quatre (4) situations :

Services à faible composante matérielle	Services à forte composante matérielle	Biens à faible composante de services	Biens à forte composante de services
<ul style="list-style-type: none"> . Médecine généraliste . Coiffure . Enseignement primaire et secondaire . Agence de travail intérimaire 	<ul style="list-style-type: none"> . Location de voitures . Transport aérien . Hôtellerie - restauration . Médecine hospitalière 	<ul style="list-style-type: none"> . Essence en libre service . Confiture . Lessive . Fournitures de bureau 	<ul style="list-style-type: none"> . Téléphone . Téléviseurs . Ordinateurs . Automobiles

FIGURE 19.1 PAGE 952. MERCATOR A REPRODUIRE.

Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, Bernard DUBOIS et Delphine MANCEAU (2006) regroupent l'ensemble des biens et services en cinq (5) catégories, selon le degré de présence du service dans l'offre :

- le pur bien tangible : dans ce cas, l'offre correspond exclusivement au bien tangible tel que la plaquette de beurre, la bouteille d'eau minérale, la brosse à dent sans qu'aucun réel service y soit attaché. On pourrait assimiler cette catégorie aux *biens à faible composante de services*.
- Le bien tangible accompagné de plusieurs services : ici, l'entreprise propose au client une offre composée du bien et des services périphériques. Comme exemples, on pourrait citer les motocyclettes, les avions, les ordinateurs qui sont vendus avec une garantie, un service d'entretien et de réparation, un délai de livraison court, etc. Les *biens*

à forte composante de services correspondent à cette catégorie.

- Le service accompagné de biens et/ou d'autres services : l'entreprise offre un service complété par certains biens et/ou services annexes. Nous avons en exemple l'offre hôtelière qui se compose d'un service de base (la réservation d'une chambre) comprenant plusieurs biens complémentaires (pot d'accueil, magazines, amuses-bouche) et d'autres services complémentaires (l'accès à la piscine, l'accès à internet, le nettoyage de la chambre d'hôtel). Comme autre exemple, nous pouvons citer le transport aérien qui comprend le service de base (le transport), les biens complémentaires (repas servi dans l'avion, magazines, journaux) et d'autres services complémentaires (l'accès aux programmes télévisés par le téléviseur). La réalisation de ces deux types de services nécessite, pour le premier exemple, la construction d'un bâtiment et l'achat d'un avion pour le second exemple mais la prestation offerte est un service. Cette catégorie correspond aux *services à forte composante matérielle*.
- Le pur service : l'offre se limite exclusivement au service. En exemples, nous avons l'assistance ou encore les conseils d'un avocat, l'écoute du psychologue, l'enseignant qui dispense son cours, la nage dans la piscine, l'accès au WIFI. Aucun bien n'accompagne le service. Les *services à faible composante matérielle* correspondent à cette catégorie.
- Le bien-service : il comprend, à parts égales, une composante bien et une composante service. Par exemple, dans un restaurant, on a à la fois la consommation du repas et la prestation de service. Dans le cas du rooming service d'un hôtel, on a également à la fois la consommation du repas et la prestation de service. Dans le cas de la téléphonie mobile, l'opérateur de téléphonie propose aux clients des téléphones portables à

la pointe de la technologie pour ensuite favoriser l'échange massif de messages vocaux, écrits ou visuels et l'accès aux chaînes télévisées, à leur boîte e-mail, etc. Cette dernière catégorie n'est pas prise en compte dans le tableau ci-dessus.

Egalement, on pourrait éventuellement classer les services en deux (2) catégories selon le fait qu'ils sont *fondés sur un équipement ou sur une personne*. Ainsi, pour les services fondés sur un équipement, on a le lavage automatique de voitures, les distributeurs automatiques, la machine à laver la vaisselle, etc. Pour ce qui concerne les services fondés sur une personne, on pourrait citer la psychiatrie, l'audit comptable, le ménage, etc.

Un autre critère de classification des services est le *degré de personnalisation de la prestation*. Là aussi, on dénombre deux (2) catégories : les services standardisés et les services personnalisés. En ce qui concerne les services standardisés, nous avons le transport aérien, le fast-food, le pressing, le déjeuner-buffet, la location de chambres d'hôtel, etc. Pour ce qui est des services personnalisés, nous pouvons énumérer la coiffure, le conseil juridique, la consultation médicale, la couture, etc.

La *présence ou l'absence du client* lors de la prestation de service peut également être considérée comme un critère de classification des services. Ainsi, parmi les services dont la présence du client est indispensable, on peut citer la chirurgie, la coiffure, la consultation médicale, etc. Dans ce cas, un décor de qualité et un accueil agréable sont des facteurs susceptibles d'accroître la satisfaction du client. Pour les services ne nécessitant pas la présence du client, nous pouvons citer en exemple la réparation automobile, le nettoyage de la chambre d'hôtel.

Au vu de tout ce qui vient d'être dit, il est important de mentionner qu'il existe deux (2) principales conditions qui permettent de distinguer une prestation de service d'une vente de bien. En effet :

- Une prestation de service se caractérise par une part prédominante d'immatérialité. L'immatérialité ou encore l'intangibilité du service est la distinction clé entre services et biens.
- Une prestation de service se distingue par l'absence d'un transfert de propriété.

Notons par ailleurs que la nature des produits (biens et services) affecte généralement la manière dont les clients en évaluent la qualité. En termes plus simples, les clients éprouvent des difficultés de jugement ou d'appréciation pour certains produits, même après les avoir utilisés. Ainsi, on distingue :

- Les produits dont la qualité peut aisément être évaluée par le client avant l'achat. Ces produits sont appelés « produits d'apprentissage ». Une description ou une vision de ce type de produits permettent au client de connaître leur qualité sans les avoir essayés auparavant.
- Les produits dont la qualité ne peut être jugée par le client qu'après l'achat ou l'expérience de consommation. Ces produits sont appelés « produits d'expérience ». Dans ce cas, le client est obligé de consommer le produit avant de pouvoir en apprécier la qualité.
- Les produits dont la qualité est difficilement appréciable même après la consommation. Ces produits sont appelés « produits de croyance » en ce sens que les clients utilisent des indicateurs comme le prix, le personnel, la situation géographique de l'entreprise, la sécurité, la

propreté au sein de l'entreprise pour en évaluer la qualité. Le bouche-à-oreille joue un rôle particulièrement important dans ce cas-ci parce que le client s'informe un peu partout, demande l'avis de son entourage pour faire son appréciation du produit. En outre, il a tendance à être fidèle à un fournisseur qui le satisferait.

Le tableau ci-dessous récapitule clairement ce qui vient d'être dit précédemment :

FIGURE 13.1 PAGE 465. MARKETING MANAGEMENT.

II. Le produit principal et les services associés.

L'offre qu'une entreprise propose sur le marché aux clients est souvent composée du produit principal (bien principal ou service principal) et des services associés.

Le bien principal correspond à la vocation première de l'entreprise de bien. Pour un vendeur de véhicules, l'automobile est le bien principal offert au client.

Le service principal correspond à la vocation première de l'entreprise de service. Pour un hôtel, la location des chambres est le service principal offert au client.

Les services associés constituent l'ensemble des services complémentaires qui accompagnent la vente et la consommation du produit principal (bien principal ou service principal), qui apportent à ce dernier des bénéfices additionnels pour le client et qui sont autant des sources susceptibles de faire la différence avec la concurrence. Les services associés apportent une valeur ajoutée au produit principal.

Pour un hôtel, le room-service, la piscine ou encore la salle de massage peuvent être considérés comme des services associés qui accompagnent la location de la chambre et qui ont pour objectif d'agrémenter le séjour du client. Toujours, pour le vendeur de véhicules, la livraison, la garantie, la réparation ou encore l'entretien sont des services associés qui accompagnent l'achat de l'automobile et qui donnent une valeur ajoutée à ce dernier.

Dans la catégorie des services associés, nous pouvons distinguer les services associés de base et les services associés additionnels appelés encore services différenciateurs de la concurrence.

Les services associés de base sont les services auxquels le client a droit une fois qu'il achète ou consomme le produit principal. Ils sont indissociables de l'offre principale, constituent le minimum obligatoire en raison de la réglementation et sont indispensables à la commercialisation du produit et à son utilisation. Dans le cas de l'hôtellerie, la réservation, l'accueil, les informations fournies sont des services associés de base auxquels tout client a droit une fois qu'il loue une chambre d'hôtel. Pour l'exemple du vendeur de véhicules, la prise de commande, l'explication des consignes de sécurité, la garantie peuvent également être considérées comme des services associés de base.

Les services associés additionnels ou services différenciateurs de la concurrence sont, comme leur nom l'indique, des services complémentaires qui constituent des « plus concurrentiels » pour les clients. Le massage en chambre, la décoration personnalisée de la chambre sont, en hôtellerie, des services associés additionnels offerts au client à sa demande. Dans une banque, la possibilité de choisir son propre code de carte bancaire peut être considérée comme un service associé additionnel très différenciateur qui peut faire l'objet d'une campagne de publicité.

Toutefois, il faudrait faire remarquer que les services de base et additionnels ne sont pas éternels. Les services additionnels qui permettent de différencier les offres sont très rapidement copiés par la concurrence et doivent donc faire l'objet d'innovations constantes. Par ailleurs, ce qui est considéré aujourd'hui comme un service différenciateur pourra devenir demain un service de base. Avant la réservation en ligne d'une chambre d'hôtel était considéré comme un avantage concurrentiel mais aujourd'hui, pour un hôtel haut de gamme, ce service est devenu un service de base. Comme autre exemple, la télévision et le téléphone étaient, il y a une quinzaine d'années, des services différenciateurs pour les hôtels 2 étoiles. Aujourd'hui, il serait difficilement compréhensible qu'il existe des hôtels de cette catégorie sans téléphone ni téléviseur dans les chambres.

III. Les spécificités des services.

Les services présentent quatre (4) caractéristiques majeures qui les distinguent des biens. Il s'agit de l'intangibilité, de l'indivisibilité, de la variabilité et de la périssabilité.

1. L'intangibilité.

Les services sont des produits intangibles, c'est-à-dire immatériels, qu'on ne peut voir, toucher, sentir, goûter ou entendre avant de les acheter. Une personne se faisant faire un massage ne peut sentir ce massage sur son corps qu'une fois après avoir payé le prix de la séance de massage. Aussi, on ne peut regarder un film au cinéma sans avoir payé son ticket d'entrée tout comme on ne peut accéder à un salon d'exposition sans avoir payé son droit d'y entrer. Egalement, on ne peut bénéficier des conseils d'un avocat ou de l'écoute d'un psychologue avant de lui avoir payé ses honoraires.

Le caractère intangible du service rend son appréciation plus difficile pour le client. Ainsi, qu'est-ce-qu'un crédit ou encore une assurance, sinon un contrat de confiance ou encore un engagement entre deux partenaires ? Le crédit ou encore le contrat d'assurance ne sont pas tangibles, palpables, visibles, on ne peut les sentir, les goûter encore moins les entendre alors qu'un gâteau au chocolat, une glace à la vanille, un téléphone, un four à micro ondes, un téléviseur, une paire de chaussures ou encore un vêtement sont autant de produits tangibles que l'on peut voir, toucher, sentir, goûter et entendre.

La notion d'intangibilité recouvre en réalité deux (2) dimensions : une dimension physique (l'impossibilité de voir ou de toucher le service) et une dimension mentale (la difficulté de se faire une idée sur le service et de l'imager). Pour réduire son incertitude, le client cherche activement des signes démontrant la qualité du service. Il accorde une importance particulière à tout ce qu'il voit et entend : les locaux, le personnel, les équipements, les informations, les logos, les prix.

Pour favoriser la confiance du client, la mission du prestataire de service sera donc de créer un cadre idéal où le client se sente à l'aise et surtout en confiance en accordant une attention particulière à la décoration des locaux, au professionnalisme du personnel recruté, à la qualité des équipements utilisés pour livrer le service, aux outils de communication, à l'aspect esthétique des signes distinctifs de l'entreprise et au rapport qualité/prix.

2. L'indivisibilité.

On ne peut dissocier la production de la consommation du service. Le service est consommé en même temps qu'il est fabriqué. On ne peut, comme dans le cas des produits tangibles, concevoir, fabriquer, stocker puis commercialiser les

produits intangibles en autant d'actions séparées. Ainsi, regarder un film au cinéma, un contrat d'assurance qui prend immédiatement effet au moment de la signature du contrat par les deux parties, les conseils prodigués par un avocat à son client, la séance de massage, la location de voiture sont autant d'exemples qui démontrent l'inséparabilité entre la production et la consommation du service.

Sans clients, une entreprise de service ne produit rien : un hôtel sans clients est un bâtiment avec des chambres mais qui ne réalise aucune prestation, aucune activité économique. L'inséparabilité ou encore l'indivisibilité de la production et de la consommation dans les services signifie à la fois simultanéité et proximité physique :

- La simultanéité de la production et de la consommation est, comme on l'a dit plus haut, caractéristique des services. Alors que les biens sont produits, stockés, vendus puis consommés (chocolat, vêtement, téléphones, etc.), les services, quant à eux, sont produits et consommés simultanément (écoute du psychologue, nuit d'hôtel, repas dans un restaurant, voyage en avion ou en train, etc.). En conséquence, il est impossible de stocker un service. De ce fait, il existe une contrainte de temps pour l'entreprise de service qui ne peut stocker sa production pour faire face aux variations de la demande future. En exemple, un hôtel qui est vide en basse saison ne peut pas stocker des nuits d'hôtel en prévision de la haute saison.
- La proximité physique signifie ici que la présence du client est obligatoire pendant la production du service. Par contre, quand il s'agit du bien tangible, la présence du client durant la production est exceptionnelle, pas nécessaire et souvent même pas souhaitable.

3. La variabilité.

Contrairement aux biens dont la qualité peut être contrôlée en fin de chaîne de production, la prestation de service varie selon les circonstances qui président à sa réalisation. D'un valet de chambre à un autre, une chambre d'hôtel ne sera pas refaite de la même manière. D'un jour à un autre, la même chambre d'hôtel ne sera pas refaite de la manière par le même valet de chambre. Ces deux exemples montrent la variabilité de la prestation de service en ce sens que celle-ci varie d'un employé à un autre, selon le client et en fonction des humeurs et de l'inspiration de celui-ci qui délivre le service. On pourrait appuyer ces propos par un autre exemple : un repas préparé par le chef de cuisine d'un restaurant ou par l'un de ses assistants, et selon les humeurs et l'inspiration à chacun d'eux, aura certainement un goût et une présentation différents.

Cependant, cette variabilité dans la prestation de service peut être contrôlée de différentes façons :

- Investir dans un personnel qualifié et lui faire suivre régulièrement des formations afin que tous aient le même niveau de compétences.
- Etablir des procédures de prestations de services à respecter.
- Evaluer régulièrement la satisfaction des clients à travers les enquêtes de satisfaction généralisées, la collecte des réclamations, les boîtes à idées, etc.

4. La périssabilité.

Les services ne sont pas stockables. Toute chambre non louée dans un hôtel ou toute place non vendue dans un avion est perdue à jamais. Quand la demande est stable, le problème de

périssabilité ne se pose pas. En revanche, quand elle fluctue, elle entraîne des problèmes sur l'ampleur des prestations à fournir. C'est le cas de l'hôtellerie où, en haute saison, il n'y a pas de disponibilité de chambres libres, ce qui n'est pas le cas en basse saison où les chambres de l'hôtel ne sont pas toutes louées. C'est également le cas des transports en commun, insuffisants aux heures de pointe et suréquipés le reste de la journée.

Cependant, il existe plusieurs solutions permettant de synchroniser l'offre et la demande dans le domaine des services :

a) Du côté de la demande :

- Proposer des tarifs promotionnels afin d'attirer une partie de la demande aux heures creuses. En exemple, un hôtel pourrait réduire le tarif de ses chambres en basse saison afin d'inciter les gens à venir y passer un séjour.
- Offrir des prestations complémentaires en basse saison. En exemple, offrir une nuitée de plus à tout client résidant dans l'hôtel ou offrir, uniquement les soirs, un repas de plus à tout client dînant au restaurant.
- Proposer des services supplémentaires afin d'occuper la clientèle en attente. Comme exemple, un hôtel pourrait décider de mettre à la disposition de ses clients une salle d'attente confortable le temps que leur chambre soit refaite. Dans certains aéroports, des programmes vidéo sont proposés en salle d'embarquement.
- Prendre des réservations pour favoriser la planification de la demande, comme le font les hôtels, les restaurants, les cabinets médicaux et certains salons de coiffure.
- Commercialiser au dernier moment les places non vendues à un prix très avantageux. Ainsi, les théâtres proposent

souvent des tickets à prix réduit pour la représentation du soir même.

b) Du côté de l'offre :

- Employer du personnel supplémentaire pour les périodes de pointe.
- Réduire le service à l'essentiel en période de pointe.
- Accroître la participation du client.
- Partager les services.
- Prévoir des extensions futures.

A ces spécificités précédemment énumérées, on peut en ajouter deux autres à savoir la participation des clients à la production de service et l'établissement de contacts directs entre les clients et le personnel de service.

5. La participation des clients à la production de service.

Les services ne se caractérisent pas seulement par la présence fréquente des clients au moment de la production, mais aussi par leur participation active dans le processus même de production du service. Les stations d'essence en libre service et les distributeurs automatiques de billets sont des exemples explicites de la participation du client à la production de service. Comme autre exemple, nous pouvons citer le cas de l'hôtellerie : un client qui veut louer une chambre d'hôtel doit appeler ou se déplacer à l'hôtel même pour faire sa réservation auprès du service chargé des réservations en fournissant différentes informations avant que sa réservation ne soit prise en compte. Une fois, sa réservation enregistrée, il doit la confirmer avant qu'elle ne soit effective. Cet exemple est aussi valable pour le cas des transports aériens. Egalement, l'utilisateur d'un parking doit réaliser un ensemble d'actions pour obtenir le service : prendre le ticket d'entrée, trouver une place pour se garer, retrouver sa voiture, trouver la sortie des voitures, insérer le ticket dans une borne pour soulever la barrière de

sortie. Même au salon de coiffure, la cliente participe activement à la production du service. Pour avoir une chance d'obtenir ce qu'elle désire, elle devra exprimer clairement sa demande à la coiffeuse avant et pendant la coiffure. A l'opposé de tous ces exemples, le producteur de biens n'a pas besoin de la participation active du client. Le client n'intervient pas activement dans le processus de production de véhicules, de vêtements, de chaussures, de téléviseurs, etc.

L'intégration du client dans le processus de production du service peut s'avérer particulièrement importante. Pour les entreprises de services, cela signifie que la frontière organisationnelle, qui sépare l'intérieur de l'extérieur de l'entreprise, est particulièrement poreuse. Tout élément de l'entreprise de service en contact avec le client (locaux, personnel, brochures, machines, etc.) devient un élément du service. Le client fait partie intégrante du processus de production du service et de ce fait tout changement dans l'interaction avec le client a un impact sur les modes d'organisation internes.

6. L'établissement de contacts directs entre les clients et le personnel de service.

L'intangibilité du service, l'intégration du client dans le processus de production du service et sa participation active sont autant d'éléments qui conduisent à l'établissement de relations directes entre les clients et le personnel de l'entreprise en contact avec eux. Même des services automatisés comme le téléphone et les guichets automatiques bancaires sont généralement associés d'une façon ou d'une autre à des relations interpersonnelles entre le client et le personnel de l'entreprise. Par contre, pour ce qui est des biens, ceci n'est pas le cas. On peut être consommateur régulier d'une marque de

téléphones mais ne jamais voir le personnel de l'entreprise qui les confectionne.

Aussi, il serait intéressant de faire remarquer que le service est produit partiellement ou dans son entier par le personnel en contact avec la clientèle. Le psychologue, l'avocat, l'enseignant, le coiffeur ou encore le médecin sont trois exemples pour lesquels les personnes en contact direct avec les clients et les producteurs du service sont identiques. Dans d'autres cas, le personnel en relation directe avec le client, est éloigné de la production du service, bien qu'il en soit une composante toujours importante dans la prestation du service. Le chef cuisinier d'un restaurant qui fait la cuisine et le serveur qui sert le repas à la table du client, les hôtesse et les stewards d'un avion piloté par le commandant de bord, le chef de réservations auprès de qui le client a fait sa réservation de chambre et les valets de chambre dans un hôtel sont autant d'exemples qui illustrent clairement ce qui a été précédemment évoqué.

IV. L'adaptation des politiques des entreprises aux spécificités des services.

1. La matérialisation de l'offre.

L'intangibilité est une des difficultés propres aux services. Par exemple, le crédit et l'assurance sont des produits immatériels (services) qui sont invisibles, non perceptibles au toucher, incolores et inodores. Cette caractéristique des services soulève des difficultés en termes de comportement du client et de

communication. Les clients, face à un produit intangible, et donc abstrait, connaissent une plus grande incertitude et ont une perception plus élevée du risque. A cela, il faut ajouter qu'il est, particulièrement, plus difficile de communiquer sur un produit qui ne se visualise pas. Pour réduire autant que possible cette incertitude, le client cherche, dans l'entreprise de service, tout élément tangible susceptible pour lui de se faire une idée de la qualité ou des caractéristiques du service proposé. Par exemple, une personne à la recherche d'un restaurant, en plus de regarder le menu affiché, se fiera également au décor des locaux et aux clients présents dans la salle. Si le restaurant est vide, cela peut représenter un mauvais signe pour le client. Par contre, s'il est bondé, cela impliquerait un temps d'attente assez long pour le client.

Matérialiser l'offre de service c'est vouloir contrôler l'incertitude du client en lui proposant des objets tangibles qui seront associés au service. Par ailleurs, il est important de mentionner que la qualité de la prestation de service peut être indépendante des signes matériels visibles par le client. Par exemple, ce n'est pas parce qu'une banque dispose d'un bâtiment et d'équipements rutilants et modernes que le service fourni sera de qualité, ou encore le fait que la carte bancaire soit dorée n'a aucune signification objective sur la qualité des services offerts par la banque. Par contre, une banque, dont les locaux sont sales et les équipements obsolètes, constituent des éléments de non qualité de service pour le client.

a) Le décor du point de vente.

Certains indicateurs peuvent être contrôlés par le prestataire de services. Le décor d'un restaurant ou d'un hôtel (selon son standing) est un indicateur important du type et de la qualité de la prestation de service proposé. Les différentes catégories de restauration (restauration rapide ou fast-food, bistrot, cuisine

traditionnelle) tout comme les différentes catégories d'hôtels (en fonction du nombre d'étoiles) sont liées à certains types d'infrastructures, de décoration et d'équipements. Un client, selon qu'il se trouve dans un fast-food ou dans un restaurant traditionnel, ne s'attendra pas à la même cuisine et à la même qualité de service.

En plus de ce type d'indicateurs importants, il existe des indicateurs moins évidents qui peuvent, cependant, être pris en compte par le client pour évaluer la qualité du service. En exemple, on pourrait citer les toilettes d'un restaurant dont la propreté peut être un élément de qualité pour les clients.

b) L'état des locaux, des équipements et des uniformes.

Des locaux sales ou en désordre, des équipements dépassés et des uniformes, esthétiquement, pas présentables sont des indicateurs de non qualité pour le client dont l'incertitude est toujours présente. Une entreprise de service devrait donc avoir un œil regardant sur l'état des locaux et des éléments matériels (machines, uniformes) qui peuvent également tenir lieu d'indices tangibles du service.

c) La matérialisation par des supports symboliques.

La communication (publicité dans les médias, sur les lieux de vente et les places publiques, les brochures, les gadgets, etc.) est un outil important pour visualiser et matérialiser le service offert. Cette communication fait souvent appel à des symboles (personnes, personnages, animaux, objets.) qui aident à positionner la marque de service et à valoriser son image. Par exemple, la vente d'une prestation haut de gamme sera appuyée par une brochure luxueuse : la qualité du papier, des photos et de la maquette renforceront le positionnement de l'offre de service. Pour illustrer la matérialisation du service par

des supports symboliques, nous pouvons prendre le cas de « La Caisse d'Épargne » en France qui a choisi l'écureuil comme symbole visuel de marque. La relation est directe entre le nom et la vocation de cette organisation (caisse où l'on met son épargne) et l'écureuil, un animal qui met de côté de la nourriture pour les jours difficiles. On pourrait aussi prendre le cas du groupe hôtelier Azalaï Hôtels dont le logo (symbole du groupe) est une dune positionnée de manière verticale, de couleur latérite, dupliquée et soudée pour signifier le dynamisme qui anime le groupe. Le mot "Azalaï", d'origine touareg, est le nom donné, en langue Tamashek, aux caravanes de chameaux. Le nom du groupe hôtelier incarne l'essence même de l'hôtellerie en ce sens qu'il évoque l'hospitalité et la générosité qui sont des valeurs de l'Afrique.

2. La formation du personnel à la qualité de l'accueil.

Dans le domaine des services, la prestation implique nécessairement une relation directe entre les clients et le personnel en contact. Ces moments de contact entre les clients et le personnel en contact sont appelées "moments de vérité" parce que c'est essentiellement à travers eux que le client établit son appréciation sur le service qui lui est offert.

Cependant, il est à noter que l'entreprise de services a la possibilité de contrôler ces "moments de vérité" par la mise en place d'un système de service adapté à la diversité des clients et des besoins de ces derniers (voir le point suivant) et par la formation du personnel en contact sur la qualité de l'accueil (apprendre les formules de politesse, de courtoisie et d'attention, ne jamais dire « non » aux clients, apprendre à formuler les questions sous forme ouverte plutôt que fermée, etc.).

3. La facilitation du travail du client, la formation du client et la conception d'un processus de production adapté.

a) La facilitation du travail du client.

Dans le domaine des services, le client est souvent amené à fournir des efforts quand il s'adresse à un prestataire de services, afin de spécifier sa demande (indiquer par exemple le type de chambre et les dates d'arrivée et de départ de sa réservation dans un hôtel, choisir son abonnement à Canal Sat Horizons, etc.) ou afin de rendre possible la prestation de service (utiliser par exemple le guichet automatique de banque ou encore le parking d'un hôtel ou de tout autre entreprise, etc.). Dans l'optique de mieux le servir pour mieux le satisfaire, l'entreprise de services a donc tout intérêt à tout mettre en œuvre pour faciliter la tâche de ses clients afin de réduire leur anxiété, de les mettre en confiance et de leur faire gagner du temps.

b) La formation du client.

Par l'expression "formation du client", il faudrait attendre par là "éducation du client". Cela signifie qu'on apprend au client à utiliser de la meilleure façon possible le service qui lui est offert et cela dans le seul but de maximiser sa satisfaction. Par exemple en hôtellerie, le bagagiste doit, quand il accompagne le client à sa chambre, l'informer sur tous les services offerts par l'hôtel (lui donner la brochure de l'hôtel est un plus, renforce et consolide l'information). Arrivé dans la chambre du client, il doit lui faire la présentation de sa chambre. Aussi, expliquer au client d'une banque comment utiliser sa carte bancaire ou encore informer le client d'une entreprise de téléphonie mobile sur ses tarifs, comment recevoir et envoyer des mails sont des manières de le former ou de l'éduquer, c'est-à-dire de lui apprendre à utiliser au mieux les services qui lui

sont offerts, dans le seul souci de garantir et de maximiser sa satisfaction.

c) La conception d'un processus de production adapté.

Les clients sont tous différents entre eux et n'ont pas les mêmes attentes et les besoins. Pour parvenir à tous les satisfaire, il est important pour l'entreprise de service de concevoir un processus de production (ou de mettre en place un système de service) adapté. Elle a le choix entre offrir un service unique ou très peu différencié et offrir un service plus flexible qui peut aller jusqu'au sur-mesure. Dans le premier cas, la présentation de l'offre est très claire et simple mais le système de service est rigide et n'est pas souvent adapté à tous les clients de l'entreprise. Dans le second cas, le processus de production est adapté mais la production du service et la communication de l'offre sont rendues complexes.

« Dans l'hôtellerie, une chaîne économique, comme Formule 1, offre un service extrêmement standardisé ; les clients doivent s'adapter à l'offre, mais en échange, ils profitent de conditions tarifaires très avantageuses. A l'inverse, le processus de service d'un quatre étoiles est conçu pour s'adapter de façon extensive aux *desiderata* du client, qui pourra s'il le souhaite, commander un repas à trois heures du matin ou faire promener son chien par le personnel de l'hôtel. Entre ces deux extrêmes, on peut concevoir des prestations intermédiaires qui segmentent à l'avance diverses catégories de clients et qui s'efforcent de satisfaire leurs différents types de demande par des processus de production de services adaptés. »

4. La standardisation de l'offre de service et la sensibilisation du personnel.

Précédemment, on a vu que la qualité des prestations de services, du fait que ces dernières sont basées sur une intervention humaine importante, est plus variable et moins contrôlable que celle des biens manufacturés. La variabilité ou encore l'hétérogénéité de la qualité de service peut être maîtrisée de deux (2) façons.

a) La standardisation de l'offre de service.

La standardisation est l'uniformisation de tous les éléments d'une production. Dans le domaine des services, la standardisation a pour but de rendre la qualité de la prestation de service la plus identique possible en tout temps et en tous lieux. Elle peut se faire soit au niveau du bien, soit au niveau du personnel en contact avec les clients. Pour ce qui est du bien, nous pouvons prendre l'exemple suivant : « Mc Donald's a établi des normes précises sur la durée et la température de cuisson du steak haché et des frites, tout comme sur le délai de conservation des produits finis (un hamburger resté plus de quelques minutes à l'étalage sera impitoyablement jeté. »

La standardisation au niveau du personnel en contact fait référence au comportement du personnel : quelles attitudes et quels mots à tenir à l'arrivée et au départ du client ? Par exemple, le groupe hôtelier Azalaï hôtels a établi, pour tous ses hôtels, des procédures à adopter quand on accueille un client à la réception, à son arrivée et à son départ, quand on lui fournit des renseignements, quand on veut le faire changer de chambre, quand on est en communication téléphonique avec un client, etc.

« La standardisation se traduit par un ensemble de normes explicites dont le respect doit être contrôlé régulièrement ». Dans le secteur des services, la technique fréquemment utilisée pour effectuer ce contrôle est l'envoi de « visiteurs mystères »

ou clients mystères qui se font passer pour de vrais clients afin d'évaluer la qualité des services fournis par l'entreprise à ses clients.

b) La sensibilisation du personnel.

La sensibilisation du personnel est un élément important dans la qualité de la prestation de service. Elle passe par une bonne communication en interne et consiste à encadrer quotidiennement et à former régulièrement, surtout quand le besoin se fait sentir, le personnel (surtout le personnel en contact avec les clients) de l'entreprise de service. Par exemple, le groupe hôtelier français Accor (l'un des grands groupes hôteliers au monde) a créé en 1985 « l'Académie Accor » qui fut la première université d'entreprise d'Europe dans le domaine des services. Aujourd'hui, il existe dix (10) « Académies Accor » à travers le monde avec 450 formateurs pour assurer la formation de plus de quatre vingt dix mille (90 000) collaborateurs du groupe hôtelier. Cet exemple illustre parfaitement, à travers ces chiffres, l'importance de la formation du personnel en vue de garantir une qualité de service irréprochable à la clientèle.

La sensibilisation du personnel passe également par la pratique de techniques diverses visant à inciter et à motiver le personnel à améliorer sa qualité de service. Comme techniques, on pourrait citer la désignation de l'employé du mois ou de l'année à travers un certificat de reconnaissance, l'attribution de congés payés ou d'une prime exceptionnelle ou encore tout autre pratique interne et spécifique à l'organisation.

V. Les problèmes liés au domaine des services.

Dans cette section, nous nous pencherons sur deux (2) problèmes particulièrement sensibles liés aux spécificités des

services. Le premier, qui résulte de l'impossibilité de stocker les services, porte sur la régulation de l'offre de service. Le second, qui tient à l'intangibilité des services, porte sur la communication dans les services.

1. La régulation de l'offre.

Du fait qu'il est impossible de stocker et de conserver les services, on assiste très souvent à un décalage entre l'offre et la demande. Deux situations peuvent se présenter :

Dans la première situation, la capacité de production de service peut être insuffisante aux moments de pointe. Ainsi, en haute saison, pour ce qui concerne l'hôtellerie, la disponibilité des chambres peut être insuffisante face à la demande de réservations. Dans ce cas, l'hôtel perd des clients et, par conséquent, de l'argent. Aussi, pour ce qui est du secteur des transports en commun, la quantité de bus disponibles peut être insuffisante en heures de pointe et, par conséquent, la société de transport en commun perd de l'argent du fait qu'elle perd des clients.

Dans la seconde situation, la capacité de production peut être importante en basse période. Ainsi, en basse saison, l'hôtel perd de l'argent parce qu'il doit supporter, même quand il n'est pas complet, des charges fixes souvent trop élevés. En hôtellerie, une chambre occupée ou pas engendre des coûts fixes à supporter. Egalement, la société de transport en commun perd de l'argent du fait qu'en heures creuses, elle supporte les mêmes coûts qu'en heures de pointe.

La régulation de l'offre et de la demande passe d'abord par une bonne connaissance du marché pour définir la capacité de production et la politique de prix convenables pour ne pas être systématiquement en sur ou en sous capacité. Une bonne régulation, c'est-à-dire une bonne adaptation de l'offre à la

demande, peut être génératrice d'un supplément de revenu substantiel. La régulation de l'offre passe par quatre (4) étapes :

- La régulation par l'adaptation des capacités de production ou encore la régulation par l'adaptation de l'offre : en générale, les entreprises de services font souvent appel à du personnel temporaire ou augmentent leurs capacités de production pour répondre à des pics de demande. Il s'agit généralement des transports, de la distribution, des banques, des sociétés d'assurance, des téléphonies mobiles, etc. Cependant, elles risquent de diminuer la qualité de service en faisant appel à ce personnel temporaire qui est parfois moins bien formé et moins intégré à l'entreprise.
- La régulation de la demande par une stimulation marketing : elle consiste à faire de la publicité et à promouvoir l'offre en basse saison ou en heures creuses.
- La régulation par la tarification : il est question ici du *yield management* qui est « l'optimisation de la contribution totale par les prix ». Il s'agit de faire varier le prix du produit selon le moment de la vente afin de remplir les capacités de production. Lorsque celles-ci sont relativement fixes (quelle que soit la saison ou la journée de l'année, une compagnie aérienne a le même nombre d'avions et un hôtel a le même nombre de chambres) et lorsqu'on ne peut pas stocker les produits (impossible de mettre de côté les places d'avions inutilisées ou les nuitées d'hôtel non vendues en basse saison pour les vendre en haute saison), l'entreprise de service cherche à maximiser sa capacité production en faisant varier les prix. En d'autres termes, le *yield management* consiste à proposer des tarifs différents pour gérer au mieux ces capacités. Par exemples, le prix des communications téléphoniques varie selon les heures de la journée et selon les jours de la semaine, le prix du billet d'avion et le tarif

des chambres d'hôtel varient selon la date d'achat (basse, moyenne ou haute saison).

- Le yield management repose sur trois principes : anticiper, segmenter, communiquer.
 - ✓ L'anticipation est le préalable à tout système de yield management. Ce système commence par des prévisions à partir de séries statistiques sur l'évolution de la demande (facile de compter les clients qu'on a reçus à différents moments, difficile d'évaluer ceux qu'on aurait pu accueillir si on avait eu une capacité supérieure, très délicat d'estimer ce qu'aurait été la demande si les prix avaient été différents.
 - ✓ La segmentation suppose que les clients auxquels on s'adresse ont des élasticités au prix différents. On fait payer plus cher les hommes d'affaires dans les hôtels et les avions. On pratique des prix attractifs pour la clientèle familiale aux heures qui n'intéressent pas les hommes d'affaires.
 - ✓ La communication cible les segments définis pour leur faire savoir les avantages de prix ou les contraintes qu'on leur impose parfois
- La régulation par d'autres méthodes non exclusivement liées à la tarification :
 - ✓ Avoir un système performant de réservations pour anticiper la demande le plus en avance possible.
 - ✓ Favoriser, voire rendre obligatoire les réservations.
 - ✓ Sur la base d'études statistiques, estimer avec précision les *no show* (pourcentage de clients ayant réservé et ne se présentant pas).

- ✓ Limiter les *no show* en faisant payer d'avance ou en s'assurant une garantie de paiement (cartes de crédit).
- ✓ Pratiquer la surréservation ou *surbooking* qui consiste à faire plus de réservations qu'il n'y a de places. Fréquemment utilisée dans les transports, la restauration, l'hôtellerie ou les spectacles, cette pratique est dangereuse si le nombre de *no show* n'a pas été bien estimé. Il faut donc prévoir des solutions de remplacement (par exemple, placer les clients en surnombre dans un hôtel concurrent de même catégorie) ou indemniser les clients refusés. Dans tous les cas, l'image de marque de l'entreprise en pâtit.

2. La communication dans les services.

La communication dans les services se différencie de la communication des biens sur trois points principaux :

- Dans le domaine des services, la communication est plus importante au moment de la prestation (dans le cabinet de l'avocat ou du psychologue, dans la salle de cours ou de massage, dans le salon de coiffure ou de couture, dans l'avion ou l'hôtel, etc.) tandis que, pour ce qui concerne les biens, l'essentiel de la communication se fait avant la consommation.
- La communication interne est décisive pour mobiliser le personnel en contact et ceux qui leur apportent le soutien matériel nécessaire.
- Du fait que les entreprises de service distribuent elles-mêmes leurs produits, elles ont donc la possibilité de mieux maîtriser leur communication sur les points de

vente par rapport à leurs homologues, producteurs de biens tangibles, qui passent par des distributeurs indépendants.

La communication dans les services est basée sur trois (3) axes principaux :

- Le discours « service » : ce type de communication consiste très souvent à expliquer le service, à diffuser autant d'informations possibles sur le service et ses caractéristiques, et à mettre en exergue ses différences avantageuses. Du fait que le service lui-même n'est pas toujours facile à illustrer (à cause de son immatérialité), les entreprises de services sont tentées de communiquer surtout sur l'aspect matériel du service. La communication des services devient alors une communication sur les éléments tangibles du service, plus accessible par les clients mais qui risque de ne pas mettre en valeur la spécificité du service propre à l'entreprise. Ainsi, un hôtel haut de gamme fera plus de communication sur l'infrastructure hôtelière elle-même, une société de location d'automobiles sur ses véhicules, une grande école sur ses bâtiments.

Une bonne communication de services passe, non pas par une communication sur les services de base, mais plutôt par une communication sur les services différenciateurs. Pourtant, on constate souvent tel transporteur dire qu'il fait du transport, telle banque proclamer qu'elle offre des services bancaires de base ou encore tel hôtel déclarer qu'il loue des chambres.

- Le discours « client » ou « testimonial » : ce type de communication met en scène les clients de l'entreprise de services : il fait appel à leurs témoignages et les flatte à travers des formules telles que : « Vous êtes unique »,

« Vous êtes professionnel », « Vous êtes exigeant », « Vous êtes beau et fort », etc.

- Le discours « entreprise » ou discours « corporate » : ce type de communication est institutionnel et valorise l'entreprise prestataire à travers son personnel, ses valeurs, son engagement :
 - ✓ La mise en avant du personnel de contact : on présente des personnages affables et qui promettent un service toujours exceptionnel. Cette approche est intéressante compte tenu de l'importance de la relation entre le personnel et la clientèle mais elle n'est pas sans risque :
 - C'est une communication qui est peu originale et qui risque d'être peu crédible. La communication des services devrait être moins triomphaliste que celle des biens puisqu'on est moins sûr de tenir ses engagements. Mais la publicité peut-elle être modeste ?
 - C'est une communication qui peut être infirmée par le comportement réel du personnel.
 - ✓ Les valeurs de l'entreprise : généralement, on relève principalement trois (3) valeurs utilisées par les entreprises prestataires de services :
 - La compétence de l'entreprise démontrée par la maîtrise de son métier, par son expérience, par sa taille, ses performances et son leadership.
 - La proximité physique et psychologique : « Je vous connais », « Je sais me mettre à votre écoute », « Je suis la solution à votre problème », « Je sais dialoguer avec vous », etc.

- La philosophie de l'entreprise : on met en relief les valeurs fondamentales de l'entreprise telles que l'entraide, la solidarité, la transparence, etc.
- ✓ L'engagement de l'entreprise :
 - il se manifeste souvent à travers les formules telles que : « Faire du ciel le plus bel endroit de la Terre » (Air France), « On vous croit, on vous suit » (Générale des Assurance), « A nous de vous faire préférer le train » (SNCF).
 - Cet engagement se traduit également par des garanties formelles que l'entreprise apporte à sa clientèle : « La qualité au moindre coût », « Si vous trouvez moins cher ailleurs, on vous rembourse la différence », « Si vous n'êtes pas satisfait, on vous rembourse la totalité », « Je suis certifié norme ISO... », etc.

VI. Le concept de servuction.

1. Définition.

Le concept de servuction a d'abord été conçu par deux (2) auteurs français Eric LANGEARD et Pierre EGLIER. Ce concept a ensuite été développé avec l'appui de deux (2) auteurs anglo-saxons James BATESON et Christopher LOVELOCK. Il permet de mettre en lumière les différentes interactions qui rendent possible une prestation de service.

« La servuction est l'organisation des moyens matériels et humains nécessaires à la prestation de service. » En d'autres

termes, la servuction est le processus de production et d'interaction avec le client qui rend possible la production du service et qui constitue également l'expérience du client.

Dans une prestation de service, il faut distinguer d'une part le système d'organisation du service qui est la servuction, et d'autres parts le produit lui-même qui est proposé au client.

Le schéma ci-dessous est une représentation simplifiée du modèle de servuction :

FIGURE 19.6 PAGE 973 MERCATOR A REPRODUIRE.

a) L'interaction entre le client et le personnel en contact.

« Une première interaction est celle qui existe entre le client et le personnel en contact. » Sans client, il n'y a pas de service donc pas d'interaction avec le personnel en contact. Comme il a été précédemment dit plus haut, le personnel en contact joue un rôle majeur dans la production de service lors de son interaction avec le client.

b) L'interaction entre le client, le personnel en contact et l'environnement matériel.

En plus de l'interaction entre le client et le personnel, il existe une autre interaction entre ces deux (2) parties et l'environnement matériel qui les entoure. Cet environnement matériel est le point de vente avec sa localisation, son décor, ses équipements, etc. Dans cet environnement, le « support physique » du service, c'est-à-dire tous les objets et les équipements mis à la disposition du salarié et du client pour permettre la prestation de service, est particulièrement important. On pourrait penser ici à la billetterie automatique de l'agence bancaire, à l'équipement hôtelier qui permet au client

d'enregistrer rapidement et facilement ses coordonnées et les références de sa carte bancaire, à l'équipement informatique qui permet à l'agent de voyage de réserver un billet d'avion, au matériel informatique utilisé par le personnel de la réception de l'hôtel, etc.

c) Le rôle de l'organisation interne.

Sans un système d'organisation interne de l'entreprise, il ne peut y avoir de prestation de service, donc pas d'interaction entre le client, le personnel en contact et l'environnement matériel qui les entoure. Le système d'organisation interne concerne toute la partie de l'entreprise cachée au client. Il s'agit là de la structure organisationnelle de l'entreprise et de ses différents départements fonctionnels (marketing, gestion des ressources humaines, comptabilité, etc.), de la stratégie d'entreprise, du management et des procédures propres à l'entreprise, ...

Bien que la partie émergée de l'organisation, c'est-à-dire le personnel en contact, l'environnement et le support physique, joue un rôle important dans la prestation de service, toute la partie immergée est décisive dans le processus de production de service. La formation et l'encadrement du personnel en contact, les procédures qu'il doit suivre, les moyens matériels mis à sa disposition, l'agencement du lieu de vente, les produits qu'il vend sont déterminés par cette partie cachée de l'organisation qui a de ce fait une influence indirecte mais déterminante sur la qualité de la prestation de service fournie à la clientèle.

En somme, on pourrait dire que la qualité de la prestation de service offert au client dépendra, pour une large part, de la bonne interaction entre les parties visible (*front-office*) et invisible (*back-office*) de l'entreprise de service.

Ainsi, dans le cas d'une chambre d'hôtel, on distinguera le back-office qui est l'ensemble des valets de chambre qui s'occupe du nettoyage de la chambre et le front-office qui est le service des réservations qui attribue la chambre. Pour rendre plus général notre exemple, on pourrait prendre le cas de Azalaï Hôtel Indépendance dont la partie invisible est constituée de l'administration (la direction générale, la direction d'exploitation, la direction de l'audit et du contrôle de gestion, le secrétariat, le service commercial, la comptabilité, le service du contrôle des recettes, le service du contrôle des coûts, l'économat, le service des achats), du personnel de cuisine (la cuisine générale et la pâtisserie) et du gouvernant (les valets de chambre), et la partie visible constituée du service hébergement (le service des réservations, la réception, la caisse, les serveurs du restaurant et du bar, les responsables de la piscine et des cours de tennis) et du personnel de surface.

Comme autres exemples, on a le cas d'une agence bancaire dont on distinguera le personnel qui gère les tâches administratives (back-office) et le personnel commercial (front-office).

Par ailleurs, il faudrait faire remarquer que, dans certaines entreprises, la distinction entre les personnels visible et invisible est fortement marquée, alors que dans d'autres, le personnel occupe à la fois les fonctions visible et invisible. C'est le cas du service commercial d'Azalaï Hôtel Indépendance qui fait partie de l'administration de l'hôtel et qui reçoit également les clients dans ses locaux.

d) Les interactions entre les clients.

Un autre type d'interaction que l'on pourrait citer est l'interaction des clients entre eux. De prime à bord, il peut

paraître étonnant d'intégrer cet élément dans le système de servuction de l'entreprise de service mais l'interaction entre les clients est un élément important dans le bon déroulement de la prestation de service en ce sens qu'elle influence le comportement, l'attitude et les humeurs des clients. Leur comportement, leur attitude et leurs humeurs peuvent, dans une certaine mesure, être contrôlées par l'entreprise de service. Par exemple, la gestion des files d'attente dans les banques ou les entreprises de téléphonie mobile est une façon de gérer cette interaction. Le retrait de tickets numérotés permet de servir les clients par ordre d'arrivée afin d'éviter les frustrations. L'organisation de guichets séparés lors de l'enregistrement des bagages à l'aéroport, entre les clients « classe économique », « classe affaires » et « première classe » est une autre illustration de cette gestion de l'interaction entre les clients.

2. L'utilisation du modèle de servuction.

L'intérêt du modèle de servuction est de mettre, explicitement, en évidence les différents acteurs de la prestation de service et les différentes interactions qui puissent exister. Notons que le service est le résultat de tout un processus, ce qui le distingue fondamentalement du bien en ce sens qu'il est indissociable de l'organisation qui le produit. En termes plus simples, une automobile de marque Audi, fabriquée par l'entreprise Audi, peut être vendue par un concessionnaire qui ne travaille pas pour l'entreprise Audi et qui vend des automobiles de marques différentes. Par contre, un client, possédant un ticket de la compagnie de transport TCV, ne peut pas, avec ce ticket, voyager avec une autre compagnie de transport. Egalement, un client, ayant payé sa réservation de chambre à Azalaï Hôtel Indépendance, ne peut pas aller séjourner dans un autre hôtel sous prétexte qu'il a déjà payé des nuitées à Azalaï Hôtel Indépendance.

a) La définition de la structure du système d'interactions.

Le concept de servuction permet de voir le système de service dans sa globalité. Pour élaborer une servuction, il faut, dans un premier temps, définir la structure du système d'interactions. Autrement dit, il faut identifier, avec précision, les résultats à atteindre, les éléments en interaction (quels types de clients ? quels types de personnel ? quels types de support physique ?) et les types d'interactions. Pour y arriver, il est conseillé de réaliser un diagramme ou un tableau qui, sur la base d'un concept de service, établit, dans un modèle à trois entrées, les différents types d'interactions prévisibles entre les clients, le personnel en contact et le support de service. Ainsi, il sera plus aisé de définir le système d'organisation interne adéquat pour optimiser ses interactions.

b) L'adaptation des servuctions aux segments de clients.

Eric LANGEARD et Pierre EGLIER font remarquer que la servuction nécessite une spécialisation, c'est-à-dire une segmentation de la clientèle. Selon eux, les entreprises doivent définir plusieurs types de servuction. Chaque segment de clientèle doit être géré par une servuction spécifique.

Cependant, il faut souligner que des servuctions peuvent être élaborées avec une certaine flexibilité pour servir différents types de clients par les mêmes canaux, dans la mesure où cette flexibilité est, bien entendu, anticipée.

c) La définition de la capacité de servuction.

En plus de définir la structure du système d'interactions adéquat et de savoir adapter les servuctions aux différents segments de clients, pour utiliser un modèle de servuction, il faut également définir à l'avance la capacité de servuction. Il

s'agit là de déterminer la taille, le nombre d'unités de service, le temps requis pour délivrer le service, le nombre de clients qui peut être géré. Du fait que les services sont non stockables, la détermination de ces différents éléments requière une attention particulière de la part du responsable d'entreprise. La gestion des files d'attente est un moyen de pouvoir définir la capacité de servuction.

d) La définition de la couverture géographique du service.

Une quatrième décision porte sur la couverture géographique du service. En générale, les entreprises de services fournissent leurs services à partir d'unités locales : agences de location, agences de communication, agences bancaires, salles de cinéma, hôtels et restaurants, etc. Cela signifierait que l'entreprise de services est souvent une entreprise en réseau dont l'une des tâches principales est la gestion des sites de prestation de service. En plus des coûts liés à la construction des unités locales, à la gestion et au contrôle des opérations, l'organisation d'un réseau nécessite de prendre un certain nombre de décisions stratégiques, telles que :

- « les unités locales seront-elles gérées en franchise, en partenariat, en pleine propriété par l'entreprise de service ? »
- « Privilégiera-t-on la centralisation des opérations ou une gestion décentralisée ? »
- « Favorisera-t-on la standardisation des opérations ou à l'inverse une localisation qui permet des adaptations au contexte local ? »

e) La définition de la politique technologique.

Une autre décision à prendre pour utiliser un modèle de servuction consiste à définir la place et l'utilisation de la technologie dans la servuction. Pour ce qui concerne la technologie, il y a trois (3) paramètres à prendre en compte :

- Les moyens matériels (ordinateurs, machines automatiques, etc.)
- L'information (données, gestion des données, etc.)
- Les méthodes (développement de nouvelles machines, de nouveaux processus et façons de travailler liés à la technologie).

Il est important de souligner que « la technologie et son utilisation peuvent constituer un avantage compétitif décisif pour les entreprises. » Par exemple, disposer d'un système d'information, permettant de savoir au jour le jour quels sont les articles (taille et couleur) qui ont été les plus vendus, constitue un atout pour l'entreprise en ce sens qu'elle parvient à connaître les préférences de ses clients. Aussi, arriver à connaître quels sont les mets ou les vins qui ont été les plus commandés, permettra au restaurant d'identifier, non seulement, les goûts de sa clientèle, mais également de mieux planifier ses stocks en condiments et en vins.

Cependant, il est essentiel de faire remarquer que l'entreprise de service doit veiller à la qualité et à la quantité du matériel informatique nécessaire pour fournir un service de qualité aux clients. Aussi, il ne faudrait omettre de souligner que la technologie n'est qu'un élément de la servuction, donc pas une panacée.

3. Cas pratique sur l'utilisation d'un modèle de servuction : Chateaufarm.

« Chateauform est une entreprise qui a été créée en 1996 par Jacques Horovitz, professeur en marketing des services à l'IMD en Suisse. Animant de nombreux séminaires à destination des entreprises, il remarquait l'inadéquation fréquente des lieux aux séminaires : salles de réunion peu adaptées, peu d'espace de détente, repas longs, mélange entre le public professionnel et les touristes dans les hôtels, etc. »

« En 1996, il crée Chateauform et achète un petit château dans les environs de Paris qu'il veut dédier exclusivement aux séminaires professionnels. Dix ans plus tard, l'entreprise compte dix-huit établissements, dont trois à l'étranger. »

« Jacques Horovitz a appliqué avec talent les cinq étapes qui viennent d'être exposées. »

a) Définition de la structure du système d'interaction.

« Le concept de service de Chateauform tient en quatre points principaux : un lieu exclusivement dédié à l'organisation de séminaires professionnels résidentiels (salles de réunion, hébergement et restauration) ; un accueil et une atmosphère « comme à la maison » ; la réponse à tous les besoins sur place par le biais d'une équipe dédiée et de self-service ; une formule « tout compris » (sur la base d'un forfait par participant de 24 heures, tout est inclus que ce soit les salles équipées, la restauration, les rafraîchissements, les loisirs, etc.). »

« De la prise de contact commerciale au départ des participants du lieu de résidence, l'ensemble des « moments de vérité » d'un séminaire résidentiel ont été analysés et étudiés pour définir et mettre en œuvre une expérience optimale. »

b) Adaptation des servuctions aux segments de clients.

« Le choix fondamental de Chateauform est la spécialisation sur un seul segment de clientèle : les entreprises qui organisent des séminaires professionnels résidentiels et les cadres participant à ces séminaires. Alors que les établissements hôteliers qui hébergent des séminaires doivent gérer des clientèles différentes (particuliers, professionnels, professionnels en résidence...), la stratégie de ciblage de Chateauform permet une parfaite adaptation aux besoins d'un seul segment de clientèle. Le choix de séminaires spécifiquement destinés aux cadres a été fait en fonction des budgets alloués par les entreprises aux séminaires, le public des cadres bénéficiant des budgets individuels les plus importants. »

c) Définition de la capacité de servuction.

« Chaque lieu dispose d'un certain nombre de chambres. L'ensemble des séminaires étant résidentiels (pas de séminaire à la journée), le nombre de chambres détermine le nombre de participants maximum en formation à un même moment. Ce nombre permet de déterminer à son tour la capacité des salles de réunion et des salles de détente, la taille du personnel, la capacité des installations annexes (cuisine, etc.). »

« La capacité d'accueil ayant une influence directe sur le chiffre d'affaires potentiel et l'équilibre économique de l'activité, la taille minimale de chaque établissement a été fixée après estimation à 40 chambres individuelles, le plus grand Chateauform pouvant accueillir 90 participants. »

« Les séminaires se déroulant dans la semaine, les lieux sont habituellement fermés le week-end, ce qui a un impact important pour la gestion du personnel (pas besoin d'une deuxième équipe). »

d) Définition de la couverture géographique du service.

« La couverture géographique du service est étroitement liée à l'implantation des établissements d'accueil et celle-ci est elle-même déterminée par la proximité d'un centre économique important. »

« Le choix a été fait dans un premier temps de s'installer dans des lieux situés à moins d'une heure de Paris. Cette distance de Paris, qui aurait été rédhibitoire dans le cas de séminaires à la journée mais qui est compatible avec des séminaires résidentiels, permet de disposer de lieux adaptés (grandes maisons ou petits châteaux situés dans des environnements agréables, mais à un prix d'acquisition bien inférieur à des lieux de centre ville) tout en s'adressant au marché considérable des entreprises d'Ile-de-France. »

« L'entreprise a depuis, ouvert deux lieux en Province (un aux environs de Lyon, qui dispose d'un marché d'entreprises important et l'autre aux environs de Bordeaux qui permet des séminaires avec une partie loisir « découverte du bordelais »), un lieu dans le Valais Suisse (séminaire « montagne » et marché des entreprises suisses) et deux en Espagne (l'un près de Barcelone, l'autre près de Madrid, les deux plus grands centres économiques espagnols). »

e) Définition de la politique technologique.

« Chateauform dispose d'un site Web d'information très complet (<http://www.chateauform.com/>) et un accès en Extranet (sites réservés et individualisés pour chaque entreprise cliente permettant de consulter ses réservations, l'historique de ses commandes, etc.) »

« A l'intérieur des établissements, tous les éléments technologiques indispensables ont été réunis : chaque salle de réunion est équipée d'un PC et d'un vidéo projecteur, d'une imprimante, d'un fax, d'un tableau électronique (tout ce qu'on écrit avec un « marker » sur le tableau peut être sauvé sous format pdf), d'un système de vidéoconférence. L'ensemble du bâtiment dispose d'un accès libre à Internet par Wifi et toutes les chambres disposent d'un téléphone pour des communications nationales gratuites. »