

MARKETING-COMMUNICATION

Marketing des Services

**Patrick Gabriel • Ronan Divard
Marine Le Gall-Ely • Isabelle Prim-Allaz**

DUNOD

MANAGEMENT SUP

Marketing des services

Patrick Gabriel
Ronan Divard
Marine Le Gall-Ely
Isabelle Prim-Allaz

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2014

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-071915-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Introduction	1
---------------------	---

Partie 1

L'élaboration d'une politique marketing pour les services

1 La démarche marketing appliquée aux services	11
Section 1 Les rôles du prestataire et de l'utilisateur dans le processus de création de valeur	13
Section 2 Le marketing dans une perspective « offre » du service	17
Section 3 Le marketing dans une perspective « usage » du service	21
Section 4 Cadre intégrateur d'une politique marketing appliquée aux services	25
2 La conception stratégique de l'offre de service	31
Section 1 Le choix d'un modèle de création de valeur	32
Section 2 Positionnement marketing et promesse de service	38
Section 3 Matérialiser la promesse : l'offre modulaire de service	41
Section 4 Signer la promesse de service : la marque	46

Partie 2 La conception d'une offre de service

3 L'élaboration du processus de service	55
Section 1 Rationaliser le processus client : le parcours client	56
Section 2 Rationaliser le processus de service : le <i>blueprint</i>	62
Section 3 Rationaliser l'expérience de servuction : le script de service	67
4 Concevoir un service de qualité pour satisfaire les clients	73
Section 1 Le concept de qualité de service	74
Section 2 Qualité de service et satisfaction du client	80
Section 3 Le management de la qualité de service	87
Section 4 Les mesures de la qualité de service	92

Partie 3 La promotion de l'offre de service : le marketing mix étendu

5 La politique de prix	111
Section 1 Les spécificités des services et la stratégie de prix	112
Section 2 Les modèles économiques des services : <i>premium versus low cost</i>	116
Section 3 Structurer le prix d'une offre de service : <i>bundling</i> et <i>yield management</i>	119
Section 4 Les tendances : participation du client à la fixation du prix et retour de la gratuité	125
6 La politique de distribution	131
Section 1 Les canaux de distribution des services	132
Section 2 Le recours à des intermédiaires	138
Section 3 Les stratégies multicanal, source de nouveaux challenges	140

7 La politique de communication	151
Section 1 Les spécificités dans le recours aux moyens de communication	152
Section 2 L'intangibilité, obstacle majeur à surmonter par la communication	155
Section 3 Les stratégies de communication à privilégier pour les services	157
8 Les « 3 P » supplémentaires du marketing mix étendu	165
Section 1 De la preuve physique au serviscène (ou <i>servicescape</i>)	166
Section 2 Les personnes ou acteurs de service	174
Section 3 Le processus	182
Partie 4	
La co-création du service	
9 La participation du client aux activités de service	189
Section 1 La participation inhérente au service	190
Section 2 Le <i>self-service</i> ou l'autoproduction dirigée	192
Section 3 Faciliter et encourager la participation du client à la servuction	196
Section 4 La participation collaborative	203
10 L'expérience de consommation de services	211
Section 1 Une dimension expérientielle présente dans toute activité de service	213
Section 2 Comprendre l'expérience de consommation	216
Section 3 Les stratégies expérientielles	220
Section 4 La gestion de l'expérience de consommation	223
Section 5 Les risques et limites d'une stratégie expérientielle	226

11 La fidélité et la gestion de la relation client	233
Section 1 Concilier fidélité et profitabilité	234
Section 2 Les programmes de fidélisation dans les services	253
Section 3 La gestion des insatisfactions et des réclamations	259
Conclusion	265
Bibliographie	269
Index	277

Introduction

Les services d'un point de vue marketing : des approches diverses, un cadre intégrateur

Trois questions se posent avant d'aborder la politique marketing des services :

- Pourquoi s'intéresser au secteur des services ?
- Qu'est-ce qu'un service ?
- En quoi le secteur des services nécessite-t-il une attention particulière en marketing ?

L'attention portée aux services s'explique par le poids prédominant du secteur dans l'économie contemporaine. Quant à la définition du service, elle est en marketing fortement liée à des approches particulières au sein de la discipline.

Ces deux points sont détaillés par la suite, avant de présenter, en synthèse, l'approche choisie dans l'ouvrage pour traiter d'une politique marketing adaptée aux services.

1 Le poids prédominant des services dans l'économie contemporaine

En France, selon l'Insee, les services représentent des champs d'activité divers : commerce, administration, transports, activités financières et immobilières, activités scientifiques et techniques, services administratifs et de soutien, éducation, santé et action sociale. La pratique statistique française répertorie ces champs d'activité en services marchands (ou « activités tertiaires marchandes ») et services non marchands.

Ces nombreux champs d'activité représentent la majorité des emplois dans l'économie française : plus des trois quarts de l'emploi sont regroupés dans les services, marchands ou non marchands¹.

L'importance des services dans l'économie française, de même que dans l'économie européenne dans son ensemble, incite les dirigeants politiques à prêter attention au développement du secteur. L'Union Européenne s'est ainsi dotée en 2010 d'une « directive Services » dite « directive Bolkestein », dont l'objet est de favoriser l'exercice de la liberté d'établissement des prestataires de services ainsi que la libre circulation des services, tout en garantissant un niveau de qualité élevé. Ses implications sont nombreuses, pour les clients autant que pour les entreprises de services.

ENCADRÉ 1 – Objet et conséquences de la directive européenne des services

Directive 2006/123/CE du Parlement européen et du Conseil du 12 décembre 2006 relative aux services dans le marché intérieur, Jo L 376 du 27.12.2006.

La directive établit un cadre juridique général orienté vers quatre directions :

- faciliter la liberté d'établissement et la liberté de prestation de services au sein de l'UE. Les États membres doivent ainsi garantir le libre accès à l'activité de service de même que son libre exercice sur leur territoire (sauf raison tenant à l'ordre, la sécurité et la santé publique ou à la protection de l'environnement) ;
- renforcer les droits des destinataires des services en tant qu'utilisateurs de ces services ;
- promouvoir la qualité des services (en encourageant par exemple la certification volontaire des activités ou l'élaboration de chartes de qualité) ;
- établir une coopération administrative effective entre les États membres.

La liberté d'établissement et la liberté de prestation de services représentent les deux principes essentiels servant de base juridique à la directive.

La liberté d'établissement permet de migrer au sein de l'UE. Par exemple, une organisation peut transférer son siège social d'un pays membre à un autre. Elle permet également d'accéder à une activité et de l'exercer, en limitant les autorisations administratives nationales pour accéder à un certain nombre de professions (par exemple dans le secteur bancaire ou assurantiel au nom de la protection des consommateurs).

La liberté de prestation de services accorde le droit d'offrir des services, à partir d'un établissement implanté dans un État membre, sur le sol d'un autre. Les règles en matière de libre prestation de services s'inspirent en partie des règles de libre circulation des marchandises, car ces deux situations peuvent se recouper partiellement.

1. Insee, *Les services dans l'économie française*, Fiches thématiques, 2009. Cette proportion ne prend pas en compte les services internes aux entreprises (activités comptables ou service après-vente, par exemple).



Ces deux principes impliquent notamment qu'une entreprise qui exerce une activité dans un pays de l'Union se verrait automatiquement reconnaître le droit de l'exercer dans tous les autres. De plus, les conditions d'exercice de cette activité et les relations avec les clients resteraient également soumises, partout en Europe, aux règles de son pays d'origine.

Sources : Manuel relatif à la mise en œuvre de la « directive services », Office des publications officielles des Communautés européennes, 2007 ; Coron (2009) ; Duval G. (2006), *Alternatives économiques*, janvier, n° 243.

2 Une définition du service dépendante de l'approche marketing

La tertiarisation croissante de l'économie dans la plupart des pays occidentaux a incité les praticiens et chercheurs en marketing à porter attention aux activités de service depuis les années 1970, et à développer un « marketing des services ».

Ce développement disciplinaire est directement lié aux réponses des marketeurs à la question « qu'est-ce qu'un service ? ». En effet, pour justifier de l'émergence de politiques marketing spécifiquement appliquées aux services, par rapport à un marketing traditionnellement rapporté aux produits, il faut pouvoir différencier préalablement les services des produits. Cette définition orientée vers la légitimation d'un courant disciplinaire a permis de caractériser un service en fonction de spécificités inhérentes à sa nature, ou de spécificités propres à son mode de production.

Depuis les années 1990 et 2000, la dualité service/produit apparaît moins forte : de nombreuses offres de produits (un véhicule neuf par exemple) sont accompagnées de services (services financiers, de réparation, garanties, etc.). Les réflexions des marketeurs se sont alors tournées vers le cœur du marketing, le processus d'échange et de création de valeur, pour expliquer la particularité des services : l'absence de propriété ou la manière dont l'utilisateur s'implique dans l'élaboration du service représenteraient autant de singularités. Ces deux formes de représentation générale d'un service sont précisées ci-après.

2.1 Le service par rapport au produit et à son mode de production

S'il existe à partir des années 1970 un marketing spécifique aux services, c'est parce que les services auraient des particularités les différenciant des produits. Ces particularités peuvent être scindées en deux catégories : celles inhérentes à la nature même des services, et celles caractérisant leur mode de production et de livraison.

Les services, pour la plupart des spécialistes, peuvent être définis à partir de quatre spécificités majeures, dites IHIP : l'intangibilité, l'inséparabilité de la production et de la consommation, l'hétérogénéité, et la périssabilité. Ces caractéristiques mêmes expliquent que les services méritent une démarche et des outils marketing spécifiques ; le tableau 1 en procure une brève description.

Tableau 1 – Les caractéristiques distinctives des services et les implications marketing correspondantes

Caractéristiques IHIP	Implications	Préconisations marketing
Intangibilité du service	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les services ne peuvent être brevetés (INPI) 2. Les services ne peuvent être préalablement montrés ; ils sont également difficilement communicables 3. Les prix sont difficiles à établir. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en valeur des indices tangibles 2. Utiliser des sources personnelles plutôt qu'impersonnelles 3. Stimuler des communications de bouche-à-oreille 4. Créer une image institutionnelle forte 5. Développer une communication après achat (communication de confirmation)
Inséparabilité de la production et de l'utilisation : le service est effectué en présence, voire par l'utilisateur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le consommateur est impliqué dans la production 2. Les employés ainsi que les autres usagers affectent la prestation perçue 3. La production de masse centralisée des services est difficile 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Être attentif à la sélection et à la formation du personnel en contact du public 2. Manager les clients 3. Utiliser une politique multi-sites
Hétérogénéité de la prestation de service	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'uniformisation est difficile à atteindre et la qualité compliquée à contrôler 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Automatiser le service. 2. Standardiser les processus ; développer des protocoles. 3. Personnaliser le service
Périssabilité de l'offre de service	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les services ne peuvent être stockés 2. Il est difficile d'adapter le nombre de services à la quantité de la demande 3. Les services ne peuvent être retournés ni revendus 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utiliser des stratégies afin de répondre à une demande fluctuante 2. Faire des ajustements simultanés de la demande et des capacités productives afin d'atteindre un meilleur équilibre entre les deux

Source : d'après Zeithaml *et al.*, 1985, p. 35.

Les caractéristiques IHIP des services impliquent un rôle particulier du client : pour les services à la personne notamment (coiffure, consultation médicale...), le client participe à la réalisation du service. Ce point constitue une grande différence par rapport aux produits, dont le lieu de fabrication (l'usine) diffère traditionnellement du lieu d'achat (le commerce). Le mode de production et de livraison du service constitue donc une seconde particularité distinctive, par rapport à celui des produits.

On doit notamment à Eiglier et Langeard d'avoir étudié la particularité des services sous l'angle de leur processus de production¹. Le système de production de

1. Eiglier et Langeard, 1987.

services, que les auteurs ont baptisé du néologisme de « servuction » (contraction de « service » et de « production »), présente les caractéristiques distinctives suivantes par rapport à un système de production industriel :

- les éléments constitutifs d'une servuction sont au nombre de quatre : le support physique (un guichet dans les banques, une table de restaurant...), le personnel en contact (le caissier, le serveur...), le client lui-même, et le service (le service bancaire, la restauration...), qui devient à son tour un élément du système. Les autres clients au sein du système de servuction, et le système d'organisation interne, ou *back office*, ont par la suite été ajoutés ;
- le client lui-même est dans l'« usine » de production du service, et participe à sa réalisation ;
- chacun des éléments du système de servuction est en relation avec les autres. Ce système d'interactions joue un rôle important dans la perception du service et celle de sa qualité.

Le modèle de servuction doté des trois caractéristiques précédentes est schématisé à la figure 1, pour un service de transport urbain (le tramway).

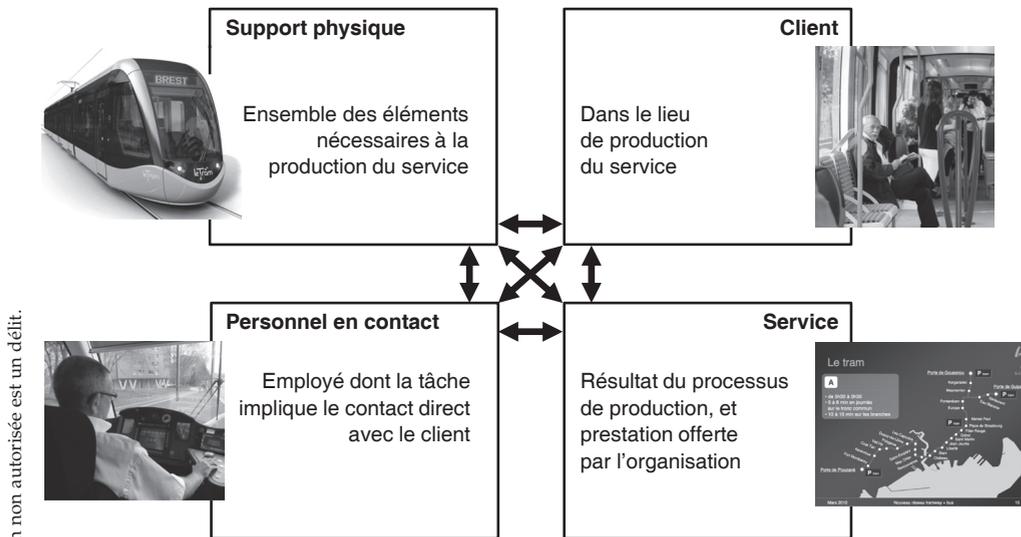


Figure 1 – Les éléments fondamentaux du système de servuction, pour un service de transport urbain

Le processus de production du service comme voie distinctive de considération du service et de sa mise en place a été complété en marketing par l'utilisation de différents outils, tel que le *blueprint* ou le parcours client (chapitre 3).

2.2 Le service comme un processus d'échange et de création de valeur particulier

En France, selon l'Insee, une activité de service se caractérise essentiellement par la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle.

À l'instar de l'Insee, les réflexions des chercheurs en marketing sont peu à peu passées, au cours des années 1990, de ce qui distingue les offres (de service versus de produit) à ce qui distingue la manière dont l'offre est utilisée, ou à son processus d'échange sous-jacent. Lovelock et Gummesson proposent ainsi de caractériser un service sur la base d'une absence de transfert de propriété. Ils conçoivent que « les services impliquent une forme de location ou d'accès par laquelle (lequel) les consommateurs obtiennent des bénéfices en gagnant le droit d'utiliser un objet physique, de louer le travail ou l'expertise d'un personnel, ou d'obtenir un accès à des fonctions et des réseaux »¹. Par exemple, si le transport en milieu interurbain peut être satisfait par l'achat d'une voiture, il peut l'être également par le partage d'un véhicule (covoiturage) ou l'accès à un transport en commun (train, car). Ici, les transactions marketing ne reposent pas sur des fondements identiques : la valeur du bien possédé (y compris la valeur de revente), reposant majoritairement sur les caractéristiques du produit, importe lors d'un transfert de propriété. La valeur d'usage est importante lors d'une location ; elle repose sur les facilités d'usage et l'expérience ressentie lors du service.

La valeur du service pour le client (ou le bénéfice retiré de l'achat d'un service) n'est pas dans la possession, puisqu'il est intangible. Elle se trouve donc dans l'usage et dans l'expérience qui en découle. Si l'on achète bien un billet de cinéma, la valeur retirée vient du divertissement du film vu et du confort des fauteuils. Ce point de vue « usager » de l'offre de service concentre les recherches les plus récentes, et laissent apparaître une notion du service différente, caractérisée par la mise en commun de ressources pour produire une expérience particulière.

Ainsi, Grönroos² propose de considérer le service comme un processus de type : faire la cuisine, se déplacer, etc. C'est lors de ces processus dans lesquels est engagé le consommateur qu'est créée la valeur, au moment où le consommateur ou l'utilisateur industriel emploie les éléments qu'il a achetés. Auparavant, ces éléments, qu'ils soient des produits, des services, des informations, des employés, des technologies, des connaissances, des consommateurs eux-mêmes, n'étaient que des ressources en attente d'être utilisées dans un processus de création de valeur. Cette approche permet à Vargo et Lusch³ de différencier les services, du service.

Les services représentent, comme les biens, les unités fabriquées et à utiliser (les services bancaires, les services postaux, etc.). Ils servent de ressources à

1. Lovelock et Gummesson, 2004, p. 34.

2. Grönroos C., 2006.

3. Lusch et Vargo, 2006 ; Vargo et Lusch, 2004.

transformer pour en tirer un usage particulier. Cet usage nécessitera préalablement, une mobilisation de connaissances et de compétences de la part de l'utilisateur et du prestataire afin de faire le choix, par exemple, de services bancaires appropriés.

Le service (au singulier) représente le processus d'échange de compétences spécialisées (des connaissances et aptitudes), au bénéfice d'une autre entité ou de l'entité elle-même. En simplifiant, le service est le processus de faire quelque chose pour quelqu'un (« *a process of doing something for someone* »). Ainsi, dans le domaine bancaire, le service serait le processus par lequel le client et le conseiller apportent l'un à l'autre leurs connaissances et leurs informations, en vue de l'utilisation pertinente d'une offre bancaire adaptée. Les procédures collaboratives par lesquelles deux parties apportent leurs ressources matérielles ou intellectuelles sont représentées par ce modèle de logique dominante du service.

3 Un cadre compréhensif du marketing appliqué aux services

Le parti pris de l'ouvrage est de souligner les complémentarités entre les différentes considérations du service davantage que les oppositions éventuelles, afin de développer une démarche marketing se préoccupant à la fois de l'offre de service et de l'usage de cette offre.

Le marketing est une fonction organisationnelle ; à ce titre, la politique marketing est mise en œuvre par l'entreprise. L'ouvrage a donc comme objectif principal de répondre à la question : **comment concevoir et mettre en œuvre une politique marketing dans le domaine du service, de l'identification de l'offre de service jusqu'à l'accompagnement de l'usage de cette offre** ? La réponse à la question générale précédente est d'autant plus riche que le responsable marketing intègre les différentes considérations du service.

Penser le service en termes de logique d'échange incite à porter la réflexion marketing sur le choix du modèle d'affaires. Les relations entre acteurs, la valorisation de ces relations, le concept de valeur d'usage sont autant de notions fondamentales à ce modèle d'affaires. La politique marketing se nourrit alors d'éléments de connaissance propres à la gestion de la relation client, au marketing relationnel, voire au marketing participatif.

Il reste néanmoins à rendre opérationnel le modèle d'affaires, à développer une offre de service, à concevoir le rôle du client permettant sa concrétisation, le parcours client, les moments d'interactions. La production même du service, les étapes au cours desquelles le service se crée fait partie de la réflexion marketing.

Enfin, la promotion de l'offre de service admet de concevoir cette offre sous la forme d'une promesse distinctive de valeur : une offre qu'une politique de marketing mix étendue permettra de rendre attractive, condition élémentaire pour initier une relation de service.

Partie

1

La démarche marketing
appliquée aux services

Chapitre 1

La conception stratégique
de l'offre de service

Chapitre 2

L'élaboration d'une politique marketing pour les services

L'objet de cette partie est de mieux appréhender la proposition de service à concevoir de la part du prestataire, ainsi que la démarche globale de marketing associée à cette proposition de service.

Le chapitre 1 porte sur la conception générale d'une démarche marketing adaptée à une offre de service. Traditionnellement centrée sur l'élaboration et la mise en marché d'une offre, la démarche marketing a récemment été étendue à l'usage que fait le client de cette offre. La démarche marketing prend donc en compte l'ensemble du parcours de création de valeur, s'inspirant à la fois d'une perspective « offre », dont les phases de la démarche sont plutôt contrôlées par le prestataire, et d'une perspective « usage » : il s'agit également d'accompagner le client au cours de son utilisation de l'offre, en co-crédant l'expérience d'usage.

Les différentes phases de la démarche marketing, présentées dans le chapitre 1, sont approfondies dans la suite de l'ouvrage.

Le chapitre 2 aborde les éléments stratégiques de la politique marketing adaptée aux services. Ces éléments sont d'abord conceptuels : il appartient au prestataire d'imaginer son concept de service et la promesse de service associée, en précisant notamment la place et le rôle accordés au client dans la création de valeur. Les éléments stratégiques sont également à concevoir comme une concrétisation de la promesse de service, sous la forme d'une offre modulaire de service, en différenciant le service de base et les services complémentaires, et sous la forme d'une identité de marque.

Chapitre

1

La démarche marketing appliquée aux services

OBJECTIFS

- Réunir les différentes considérations du service au sein d'une politique marketing
- Identifier les rôles du prestataire et des clients au cours de l'élaboration du service
- Identifier les étapes principales d'une politique marketing adaptée au service

SOMMAIRE

- SECTION 1** Les rôles du prestataire et de l'utilisateur dans le processus de création de valeur
- SECTION 2** Le marketing dans une perspective « offre » du service
- SECTION 3** Le marketing dans une perspective « usage » du service
- SECTION 4** Cadre intégrateur d'une politique marketing appliquée aux services : réunir l'offre et l'utilisateur

Au fil des années, les définitions et la compréhension des services se sont enrichies en marketing (voir introduction). Deux perspectives peuvent actuellement être distinguées (figure 1.1).

La première perspective est centrée sur l'offre de service. La réflexion marketing est alors focalisée soit sur la constitution de cette offre et sa mise en valeur auprès des consommateurs cibles, soit sur son élaboration en termes de processus, c'est-à-dire de séquençement des phases d'interaction avec les consommateurs cibles.

La seconde perspective a pour points de départ l'utilisateur et l'usage du service. L'attention est alors dirigée soit vers les spécificités de l'échange caractérisant les services, soit directement vers l'utilisateur, considéré comme un apporteur de ressources et, ce faisant, comme un co-créateur de valeur.

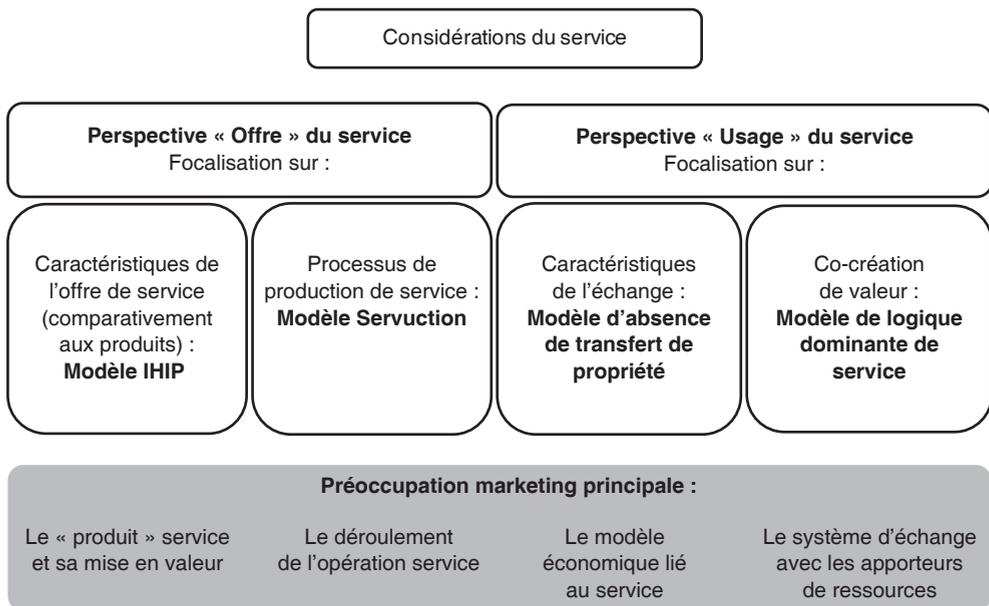


Figure 1.1 – Deux perspectives dans la considération du service

Ce premier chapitre est bâti sur l'idée que les deux perspectives « offre » et « usage » du service, loin d'être opposables, enrichissent la réflexion marketing, notamment si l'on considère que le service émerge d'un processus au cours duquel prestataire et client apportent des ressources ; des ressources différentes, employées en des périodes possiblement différentes. Cette conception complémentaire des perspectives « offre » et « usage » du service permet dans ce premier chapitre de proposer un cadre intégrateur d'une politique marketing appliquée au service.

Section 1

LES RÔLES DU PRESTATAIRE ET DE L'USAGER
DANS LE PROCESSUS DE CRÉATION DE VALEUR

1 Le parcours de création de valeur pour les services

Une des spécificités majeures des services est entendue par le terme de « servuction » : la production et la livraison du service sont effectuées au cours d'une même période, en présence du client, voire des autres clients¹. Autrement dit, l'entreprise et l'utilisateur contribuent chacun au développement de la valeur du service. Notion de valeur qui elle-même est au cœur de la définition du marketing. Notons que le terme de valeur peut adopter plusieurs sens en marketing (voir Focus ci-après).

DÉFINITION

Le marketing fait l'objet de nombreuses définitions. Celle de l'American Marketing Association (AMA) demeure une référence, en ce qu'elle est largement discutée et partagée par les chercheurs et praticiens. Selon l'AMA, « le marketing est l'activité, l'ensemble des institutions et les processus consacrés à la création, la communication, la distribution et l'échange d'offres ayant de la valeur pour les consommateurs, les clients, les partenaires et pour la société au sens large ».

 Focus

Les notions de valeur en marketing²

Traditionnellement en marketing, la valeur d'un bien est considérée comme « une évaluation globale de l'utilité d'un produit fondée sur les perceptions de ce qui est reçu et ce qui est donné » (Zeithaml, 1988, p. 8). Le terme de **valeur d'utilité** est alors appliqué : la valeur émerge d'un processus rationnel d'évaluation de la part de l'acheteur, qui compare les avantages à posséder l'offre compte tenu de ses propriétés intrinsèques (qualité des ingrédients, présence ou non

d'une technologie particulière, etc.) aux contraintes induites (le prix à payer notamment). L'entreprise a pour rôle de créer de la valeur (fabrication du bien ayant certaines propriétés) et d'en faire la promotion auprès des consommateurs (grâce à une politique marketing) ; les consommateurs détruisent cette valeur, au moment où ils achètent et utilisent le produit ou le service (un produit usagé à moins de valeur que le même bien neuf).



1. Ce terme est plus amplement expliqué en introduction.

2. Au-delà des références données dans l'encadré, voir également : Gallarza, Gil-Saura et Holbrook (2011).



Au cours des années 1980, Holbrook et Hirschman (1982) proposent que la valeur d'un bien ne repose pas seulement sur ses caractéristiques perçues : les sentiments et l'émotion ressentie au cours d'un achat contribuent à la valeur accordée aux biens. Holbrook (1999) précise que si la valeur dépend des caractéristiques de l'objet, elle ne peut exister sans la participation d'un sujet qui valorise ces caractéristiques. Autrement dit, le marketing doit déplacer son approche de la valeur : il porte intérêt non à la seule **valeur d'un bien**, mais à la **valeur pour le consommateur**, appréciée dans son interaction sujet-objet. Cette valeur est multi-dimensionnelle : elle intègre aussi bien la valeur économique du bien, que la valeur sociale (l'image de soi par rapport aux autres grâce à la possession du bien), la valeur hédonique (le plaisir et l'émotion procurés par l'achat et la possession), et la valeur altruiste (sentiment de faire quelque chose de bien) (Holbrook, 2006). Cette perspective d'une valeur pour le consommateur, plus holistique et

expérientielle, davantage associée à la personne qu'à l'offre, s'est amplifiée en marketing au cours des années 2000 pour faire référence à la **valeur d'usage**. Cette notion admet que la valeur d'un bien ou d'un service est véritablement ressentie lors de son utilisation. Un bien, quelles que soient ses caractéristiques, n'a pas d'utilité en soit. Son utilité passe par sa fonction, dès lors maîtrisée en partie par l'utilisateur. Une voiture n'a d'intérêt que parce qu'elle permet la mobilité pour les uns, la valorisation de soi pour les autres ; elle est un assemblage de plastiques, de tôles et de technologies sinon. Dans cette perspective, l'entreprise ne produit pas de valeur ; elle ne peut que réaliser, à travers une offre, une **promesse de valeur**. Cette promesse constitue pour le consommateur une ressource, qu'il lui appartient d'utiliser. Ce faisant, il produit une valeur qui lui est propre, fonction de ses attentes, de son engagement cognitif et affectif lors de l'utilisation, mais aussi de son expérience et de ses compétences dans l'utilisation de l'offre.

Lors du processus de création de valeur, les perspectives « offre » et « usage » du service peuvent être considérées comme complémentaires : elles se combinent au long d'un parcours de service, au cours duquel s'élaborent l'offre de service (donc la promesse de valeur), puis la valeur d'usage.

Au long de ce parcours, les rôles du prestataire et de l'utilisateur diffèrent. Selon Grönroos et Voima (2013), l'entreprise contrôle le processus de production de l'offre. En termes marketing, elle maîtrise l'élaboration de la promesse de valeur, en disposant de ressources telles que l'aménagement des locaux, la formation des employés, ou les équipements (le parc de véhicules dans le cas d'une agence de location de voiture). Au cours de cette phase de production de l'offre de service, elle peut inviter le client à participer à ce processus en tant qu'apporteur de ressources. Le cas typique est celui d'un apport d'information de la part du client, afin de concevoir une offre de service davantage personnalisée. Pour la location d'une voiture, le moment de l'accueil, la demande du type de voiture adapté au besoin exprimé et du temps de location correspondent à cette phase de co-production.

Cette perspective « offre » est complétée par une perspective « usage » : Grönroos et Voima considèrent qu'à la suite du processus de production puis de co-production

a lieu un processus de co-crédation de valeur. Ce dernier processus est, contrairement au précédent, contrôlé par le client : lui seul peut créer une valeur effectivement ressentie et exprimée par l'usager au moment de l'utilisation de l'offre de service. Cette valeur d'usage représente « une sensation de se sentir mieux (valeur positive) ou moins bien (valeur négative) à travers des expériences liées plus ou moins à la consommation. »¹ Le processus de création de valeur est développé au long d'un parcours d'achat et d'utilisation d'une offre de service, au cours duquel le client fait émerger une expérience personnelle en utilisant les ressources mises à disposition par l'entreprise (la voiture louée, pour reprendre le cas initial). Le client peut également inviter l'entreprise (et ses ressources) dans ce processus, afin de co-crédier la valeur d'usage : en cas de panne ou d'accident, l'accès aisé au loueur et à une solution de mobilité améliore l'expérience.

L'ensemble de ce parcours de création de valeur est schématisé en figure 1.2.

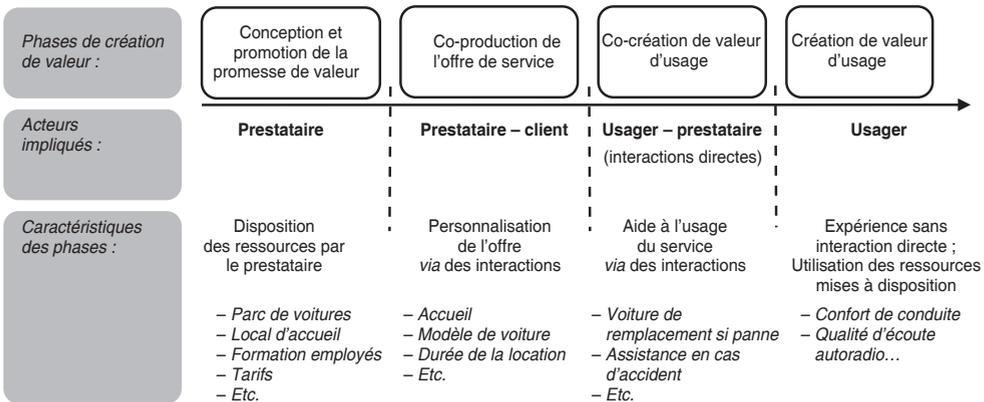


Figure 1.2 – Les phases du parcours de création de valeur entre le prestataire et l'usager du service (exemple d'une location de voiture)

2 Des espaces dédiés de valorisation du service

Le processus de création de valeur d'un service fait donc apparaître **trois espaces distincts** : un espace de production d'une offre de service, contrôlé par le prestataire dans la mesure où il dispose majoritairement des ressources nécessaires à cette production (ex. conception de l'offre, d'un local, d'un système de réservation) ; un espace de création de valeur d'usage, contrôlé par l'usager lors de l'expérience du service ; et un espace conjoint, au sein duquel prestataire et usager peuvent co-produire l'offre de service et co-crédier de la valeur. La figure 1.3 identifie ces trois espaces dédiés, ainsi que les rôles principaux dévolus au prestataire et à l'usager au sein de chacun de ces espaces.

1. Grönroos et Voima, 2013, p. 136.

Rôle du prestataire

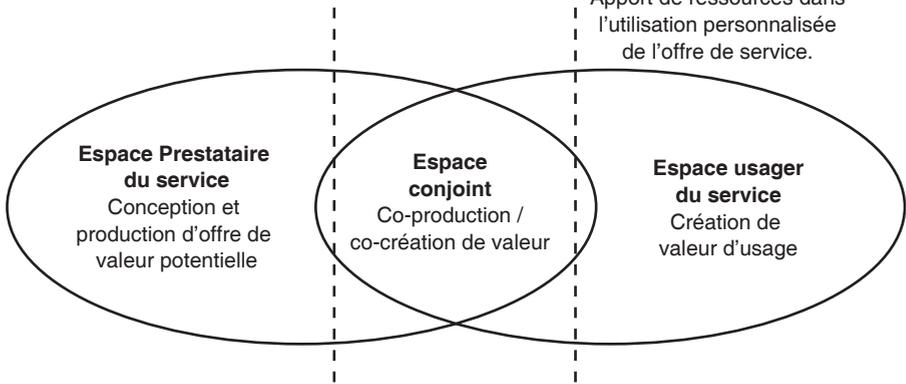
Fournisseur de ressources dans la conception de l'offre de service et la promotion de la promesse de valeur

Accompagnateur / facilitateur dans l'usage du service.

Rôle de l'usager

Co-contributeurs de valeur par apport conjoint de ressources

Apport de ressources dans l'utilisation personnalisée de l'offre de service.



« Outils » et concepts marketing principaux utilisables par le prestataire

- Modèle de création de valeur
- Stratégie marketing (positionnement, cibles)
- Marketing mix « étendu »
- Processus de service (*Blueprint*, etc.).
- Marketing mix « étendu »
- Servuction, gestion des interactions ; gestion des relations client
- Marketing collaboratif.
- Marketing expérientiel
- Marketing relationnel.

Source : d'après Grönroos et Voima (2013).

Figure 1.3 – Les espaces dédiés de valorisation du service

À titre d'illustration, le tableau 1.1 présente les trois espaces de valorisation d'un service de restauration : l'espace du restaurateur, dans lequel il lui appartient d'imaginer son « concept de restaurant », c'est-à-dire sa promesse de valeur et la manière dont elle peut être concrétisée et promue auprès du public cible. L'espace conjoint entre le restaurateur et les clients correspond aux moments d'interactions entre les deux parties (la réservation, l'accueil, le repas, l'addition). Et l'espace de l'usager, qui participe à sa propre création de valeur en dehors d'interactions directes avec le restaurateur ; ce peut être avant l'entrée dans le restaurant (le choix vestimentaire), pendant le repas (les interactions sociales avec les autres clients) ou après le repas (le souvenir, les photos prises lors du repas, le bouquet de fleurs offert pour l'occasion).

Tableau 1.1 – Les espaces de valorisation d'un service de restauration

	Espace Prestataire	Espace Conjoint	Espace Usager
Période principale de participation à la création de valeur	Avant interaction ; éventuellement après l'interaction <i>Avant l'accueil du client (préparation du menu, de la salle, etc.)</i>	Au moment d'une interaction <i>Prise de réservation, accueil, relation client au cours du service.</i>	Avant et après interaction <i>Recherche du restaurant, préparation de la soirée (tenue vestimentaire), souvenir de la soirée (photos, fleurs, etc.)</i>
Éléments supportant la création de valeur	Éléments tangibles de la promesse de valeur (<i>menus, aménagement salle de restaurant, qualité de cuisine, etc.</i>). Concept de service (<i>niveau des prestations, positionnement, etc.</i>).	Personnel en salle : Personnalisation du service, efficacité du processus (<i>accès, rapidité, etc.</i>) ; Les marques d'attention (<i>table particulière ; visite du chef</i>)	Cadre social (<i>personnes accompagnantes, autres clients</i>) ; éléments tangibles permettant de prolonger l'expérience (<i>photos, fleurs, etc.</i>).
Ressources mobilisées	Ressources humaines et compétence du personnel (<i>expérience, savoir-faire</i>) ; Organisation en cuisine, management ; Aménagement de la salle, mobilier.	Client : Curiosité, engagement social, appétit, temps disponible, etc. du client. Prestation des serveurs.	Temps consacré à la mémorisation, engagement affectif, etc. ; Projection (<i>voyage si fréquentation d'un restaurant « exotique »</i>) ; Budget.

Les sections suivantes synthétisent les outils et concepts marketing prépondérants lors du processus de création de valeur ; pour davantage de clarté, la présentation est effectuée selon l'approche « offre » puis « usager » du service.

Section 2 LE MARKETING DANS UNE PERSPECTIVE « OFFRE » DU SERVICE

L'espace majoritairement maîtrisé par le prestataire de service concerne la période de la conception et de la promotion de l'offre de service. Le prestataire fournit les ressources principales (organisationnelles, financières, cognitives, etc.) pour concevoir l'offre de service, la promesse de valeur qui peut en émerger, ainsi que la promotion de cette promesse.

Cette conception est malaisée car elle doit composer avec des caractéristiques d'intangibilité, d'hétérogénéité, d'inséparabilité et de périssabilité (IHIP) propres aux offres de service. En outre, la manière dont le client s'insérera dans la proposition de service, les phases d'interaction, et plus généralement, le modèle de servuction

devront faire également l'objet de réflexions de la part du prestataire, ce qui augmente la complexité dans la conceptualisation et la préparation d'une offre de service.

Cette période de conception et de promotion du service étant généralement contrôlée par le prestataire, ce dernier utilisera des outils marketing favorisant ce contrôle : traditionnellement, le marketing mix. Ces outils nécessitent néanmoins d'être adaptés aux particularités et à la complexité d'une offre de service.

1 Promouvoir une offre de service : un marketing mix adapté

La conception et la promotion d'une offre dont la commercialisation doit assurer à la fois la satisfaction du consommateur et la rentabilité pour l'entreprise constitue un objectif classique en marketing. Cet objectif nécessite pour l'entreprise, une fois connus les souhaits des marchés cibles et le positionnement défini, de mettre en œuvre et de contrôler un ensemble « d'outils » marketing agissant sur l'offre et sa mise en valeur : il s'agit du marketing mix.

Pour son concepteur, McCarthy, le marketing mix représente un ensemble d'éléments marketing contrôlables qui, gérés de manière appropriée (c'est-à-dire en direction du marché cible, en cohérence avec les besoins des consommateurs), auraient pour conséquence des opérations d'affaires rentables. Les quatre facteurs contrôlables concrétisant la politique marketing d'une organisation sont les suivants :

- **La politique de produit** : adapter les offres aux attentes des consommateurs ;
- **La politique de prix** : établir des prix prenant en compte le consentement à payer des clients, les pratiques de la concurrence, les coûts et l'image désirée ;
- **La politique de distribution** : amener l'offre auprès du marché-cible, rendre disponible l'offre attendue ;
- **La politique de communication** : faire-valoir les avantages de l'offre compte tenu de ses caractéristiques et en lien avec les intérêts pressentis ; éveiller l'intérêt, le désir.

Le marketing mix est un concept connu de longue date des marketeurs. Son application au domaine des services n'est pourtant pas sans difficulté, du fait de leurs caractéristiques IHIP. Ainsi, le service étant intangible, comment promouvoir une offre qui n'existe pas encore ? De même, l'hétérogénéité des services pose problème pour la fixation d'un prix.

Chaque élément du marketing mix doit donc être adapté lorsqu'il est appliqué à une offre de service. La partie 3 de l'ouvrage permet d'avoir une considération extensive d'une politique marketing adaptée au secteur des services.

2 Tenir compte des caractéristiques des services : le marketing mix étendu

Le service, considéré sous un angle de servuction¹, invite à penser l'offre et sa valorisation marketing dans une dimension à la fois spatiale et temporelle. Le marketing mix classique s'avère alors un cadre opérationnel trop étroit.

Le cadre temporel fait référence au processus de service sous-jacent à l'offre. Toute offre de service, notamment à la personne, est décomposable sous forme de processus en différentes étapes au cours desquelles le service se déroule. Par exemple, louer une voiture à un client nécessite au moins de prendre sa réservation, de mettre à sa disposition le véhicule au moment souhaité, puis d'effectuer les opérations de vérification et de paiement au retour du véhicule. L'offre globale de service (la location d'une voiture) est alors descriptible en une suite d'opérations (un processus) et d'échanges avec le client, de la réservation au paiement final.

Une offre de service nécessite donc de penser au rôle du client et à ses attentes lors des différentes étapes, à mesure que l'offre se concrétise et que le client participe, afin de satisfaire ce dernier tout au long du processus. Cela implique parallèlement de préciser les éléments utiles à l'élaboration du service attendu et restant sous le contrôle de l'entreprise lors de ce processus : le personnel en contact, son rôle et ses tâches lors des différentes périodes d'échange potentiel avec le client, ainsi que le personnel et les opérations internes, normalement non visibles pour le client.

Le cadre spatial fait référence à l'espace dans lequel se déroule l'offre principale de service. Cet espace comprend l'environnement physique dans lequel les étapes du processus se déroulent. Il est composé de l'ensemble des composantes tangibles facilitant la réalisation ou la communication du service ; le terme de « preuves physiques » est pour cela adopté.

Le cadre spatial intègre également l'environnement social, c'est-à-dire tous les acteurs de l'espace de servuction : le client lui-même, le personnel de l'entreprise directement en contact avec le client, et les autres clients.

Le cadre spatial, physique ou social, influence les perceptions, les attitudes et finalement les comportements des clients : la disposition des présentoirs dans un magasin, la largeur des allées ainsi que le flux des acheteurs dans un supermarché influencent par exemple le parcours des clients et la prise en main ou non des produits. Au-delà des éléments matériels ou humains, l'ambiance perçue d'un lieu, l'odeur ou le niveau sonore (ex. la musique) influencent également les perceptions de ce lieu, la qualité du service attendu, voire même affectent les relations entre les clients et le personnel du lieu visité.

1. Le concept de servuction est précisé en introduction.

Partie 1 ■ L'élaboration d'une politique marketing pour les services

Ces différentes particularités de la servuction ont incité les chercheurs en marketing à adapter les « outils » à leur disposition. La proposition d'un « marketing mix étendu » a généralement été adoptée. Le marketing mix en matière de services s'est ainsi vu adjoindre trois facteurs supplémentaires : les personnes, les preuves physiques, et le processus. L'ensemble des éléments composant le marketing mix étendu est présenté dans le tableau 1.2.

Tableau 1.2 – Les composantes du marketing mix étendu

Éléments traditionnels du marketing mix adaptés aux services			
Offre de service	Prix	Distribution	Communication
<ul style="list-style-type: none"> • Part des caractéristiques physiques dans l'offre • Offre modulaire : service principal, services périphériques (facilitant, relationnels), options • Politique de standardisation/personnalisation • Garanties • Identité de l'offre (marque, labels, certification) • Ligne de services 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité du prix (management des revenus, ou <i>Yield Management</i>) • Niveaux de prix, prix des modules • Politique de gratuité • Termes, indemnités • Remises • Coûts cachés, induits (temps et effort) 	<ul style="list-style-type: none"> • Réseau de distribution et politique multicanale • Intermédiaires • Lieux/emplacement des points de service • Lieu et forme de la prestation (agence, domicile, automate). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mix communication • Communication interne/externe • Communication interpersonnelle • Communication impersonnelle/personnalisée • Promotion des ventes • Stratégie média/hors ligne • Communication institutionnelle
Éléments supplémentaires propres aux services			
Personnes/acteurs	Preuves physiques	Processus	
<ul style="list-style-type: none"> • Personnel en contact : compétences, missions, motivation, formation • Clients : formation, instructions, assistance • Répartition des tâches employés/clients • Gestion des conflits • Autres clients : gestion des attentes, du flux 	<ul style="list-style-type: none"> • Agencement et combinaison des preuves physiques (concept de <i>Servicescape</i>) • Supports physiques à disposition des clients • Entretien des supports physiques, maintenance • Design intérieur/extérieur de l'établissement • Espaces, atmosphères • Pages web • Autres éléments tangibles : véhicules, cartes d'affaires, documentation, équipement du personnel, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flux des activités, standardisées ou personnalisées • Nombre d'étapes du processus, degré de complexité • Temps/durée du processus • Opérations internes (administratives ou techniques)/opérations en contact du client 	

Les composantes du marketing mix étendu sont contrôlées par l'organisation, et exercent une influence sur la décision d'achat du client ainsi que sur son niveau de satisfaction et sa décision de réachat. Le marketing mix étendu est donc plutôt utilisable au sein de la sphère du prestataire, et demeure marqué par une approche transactionnelle du marketing.

Les composantes du marketing mix étendu sont considérées plus en détails dans la partie 3.

Section 3 LE MARKETING DANS UNE PERSPECTIVE « USAGE » DU SERVICE

L'orientation « usage » du service repose sur l'idée que les ressources dans l'élaboration d'une valeur d'usage peuvent être apportées en partie (lors d'une co-création de valeur) ou en totalité par l'usager. L'espace conjoint et l'espace usager du service sont donc à inclure dans une conception globale du service. Autrement dit, il importe pour le prestataire d'offrir au client un cadre d'expression et d'engagement physique ou mental, de l'accompagner ou de l'assister dans cet engagement, et ce faisant, de l'aider à faire sien le service co-créé.

L'orientation « usage » du service correspond donc plutôt à la période d'utilisation effective de l'offre de service, dans laquelle le client est actif dans la création d'une valeur d'usage. Les notions de relations d'échange et de co-création de valeur constituent autant d'enjeux majeurs pour une politique de service.

1 Les relations d'échange au cœur d'une politique de marketing des services

En concevant l'individu non plus seulement dans son rôle de client, mais également dans son rôle d'apporteur de ressources, la politique marketing du prestataire est dirigée vers l'encouragement, la promotion et la valorisation des interactions entre usager et prestataire de service. L'espace conjoint, dans lequel se déroulent les interactions, donne l'opportunité à l'entreprise d'influencer l'expérience et l'usage du service.

Les interactions représentent des situations de contact physique, virtuel ou mental entre les éléments de l'offre du prestataire et le client. Elles se produisent non seulement lors d'une rencontre entre deux personnes (le personnel en contact et le client), mais plus généralement à tout moment du parcours client où l'usager doit participer et apporter une ressource propre : une interaction existe entre les éléments

matériels du service et l'utilisateur, le système de service et l'utilisateur, les utilisateurs entre eux. Le tableau 1.3 permet de résumer les différentes formes d'interaction, et d'y associer certains concepts abordés dans la suite de l'ouvrage.

Tableau 1.3 – Le système de relations client

Relations entre l'utilisateur et...	Types d'interaction (exemples)	Aides conceptuelles au management de la relation
...le personnel en contact	Accueil ; information (sur l'utilisation du service) ; gestion de problèmes	Marketing interne Script de service
...les autres usagers	Directe (entre-aide) ou indirecte (imitation dans l'usage d'un service nouveau)	Marketing interne Parcours client
...les éléments matériels du service	Automatique (borne, automate) Symbolique : rassurer, diminuer le stress d'un engagement Matérielle : faciliter le parcours (au sein d'un drive, d'un magasin, d'un aéroport etc.)	Design de service ; <i>serviscap</i> Marketing sensoriel, marketing expérientiel
...le système du service	Interactions au sein du système de service (site web, automates, conseils pour une banque) Interactions avec d'autres services liés (service de mobilité comprenant le train et l'hôtel)	Parcours client Socialisation organisationnelle du client

Les relations clients sont des interactions directes entre l'entreprise et le client. Elles sont conçues comme un accompagnement interactif de la part de l'entreprise au cours de la participation du client dans la formulation et l'usage d'un service. Si la variété des plats représente une ressource mise à disposition par le restaurateur, la combinaison de ces plats en un menu adapté à ses envies et à ses besoins (*ex.* la faim, la volonté de perdre du poids, le temps disponible) constitue une prérogative du client dans la constitution d'une offre individualisée. Les conseils du serveur, en fonction de sa connaissance du client et des disponibilités en cuisine, permettent de personnaliser l'offre afin que le client puisse en tirer une expérience optimale.

Les relations de service rendent donc possible une personnalisation de l'offre, en reconnaissant aux deux parties la détention de ressources en termes de connaissances, d'expériences et de croyances spécifiques, utilisables dans un processus de co-création de valeur.

La capacité de l'organisation à gérer des relations non plus individualisées (de type « *one to one* ») mais personnalisées peut constituer une dimension significative de l'avantage concurrentiel. Le fait par exemple que l'entreprise Raidlight-Vertical,

spécialisée dans les vêtements et accessoires pour les trails, implique ses clients dans la conception et le test de ses produits permet de développer la confiance des clients, et favorise la proximité entre partenaires (voir le Cas d'entreprise du chapitre 2).

La reconnaissance des compétences des clients autorise également un transfert de tâches. Certains prestataires mettent à profit le temps dont dispose le client et ses compétences cognitives pour lui confier la tâche de personnaliser son offre : le choix des modalités de transport, dans le cas d'un voyage en avion ou en train, est ainsi dévolu au client.

2 La co-crédation de valeur d'usage, notion centrale d'un marketing orienté client

Le Focus, en début de chapitre, a été l'occasion de souligner les différences conceptuelles entre valeur d'utilité et valeur d'usage.

La valeur d'usage implique que, quelle que soit la nature de l'offre (produit ou service), son intérêt pour le consommateur est éprouvé au moment où ce dernier en fait usage. Cet usage nécessite pour le client un apport de ressources propres : ce peut être son temps consacré au transport par bus ou métro, jusqu'à des ressources intellectuelles (ex. prendre un billet d'avion par Internet, participer à un concours).

Dans le cadre d'un processus de service, cela signifie qu'une valeur peut être créée dans l'espace d'interaction et dans l'espace de l'usager. Selon Grönroos et Voima¹, cet espace d'interaction révèle deux cas de figure : la production d'une promesse de valeur, et la création de valeur proprement dite.

Dans une phase productive, **l'entreprise** contrôle le processus d'élaboration d'une offre (par conséquent sa promesse de valeur) et peut y inviter le client (ou ses ressources) comme coproducteur. Tel est le cas des services automatisés (ex. guichet automatique bancaire).

Dans la phase de création de valeur d'usage, **le consommateur** contrôle le processus, qui résulte en une expérience particulière. Il peut y inviter le prestataire comme co-créateur, en utilisant certaines de ses ressources. La mise à disposition d'éléments flottants au bord d'une piscine permettra au baigneur d'accroître son divertissement ; des sièges confortables et des espaces clairs sont mis à disposition par les salons Starbucks Café pour que les clients puissent développer un sentiment de « calme et de contemporanéité à l'écart du tumulte de ce monde pressé », et afin de créer un état d'esprit communautaire.

1. Grönroos et Voima, 2013.

Partie 1 ■ L'élaboration d'une politique marketing pour les services

Ces deux phases soulignent que le marketing a pour rôle non seulement la conception et la promotion d'une offre, mais également l'incitation et la valorisation des interactions entre l'entreprise et ses clients. C'est au cours de ces interactions, notamment des relations clients, qu'une valeur affective, hédonique ou expérientielle se développe. Cette considération du marketing exprime pour Vargo et Lusch¹ un changement d'état d'esprit, le passage d'une politique « *market to* » à une politique « *market with* », cette dernière étant représentative de la logique du service. Le tableau 1.4 permet de synthétiser les différences de références conceptuelles entre les deux logiques.

Tableau 1.4 – Évolution des logiques marketing

Concepts de la logique dominante des biens	Concepts transitoires	Concepts de la logique dominante du service
Biens	Services	Service
Produits	Offres	Expériences
Caractéristiques/attributs	Bénéfice	Solution
Valeur ajoutée	Co-production	Co-crédation de valeur
Prix	Livraison de valeur	Proposition de valeur
Promotion	Communications intégrées	Dialogue
« <i>To market</i> »	« <i>Market to</i> »	« <i>Market with</i> »
Orientation produit	Orientation marché	Orientation service

Source : Lusch et Vargo (2006), p. 281.

Entreprise comme client participant donc à la valorisation de l'offre, bien qu'en des rôles et des espaces différents. Si la première développe une promesse de valeur, le second la concrétise.

La perspective « usage » du service et la perspective « offre » peuvent alors être jugées complémentaires dans une vision globale du service, de la conception à son usage. Néanmoins, ces deux perspectives tendent à s'appliquer dans des espaces de valorisation distincts : plutôt l'espace du prestataire pour la perspective « offre », plutôt l'espace de l'usager pour la perspective « usage ».

1. Vargo et Lusch, 2004.

Section 4 CADRE INTÉGRATEUR D'UNE POLITIQUE MARKETING APPLIQUÉE AUX SERVICES

1 Une démarche circulaire conciliant « offre » et « usage »

Une politique de marketing appliquée aux services nécessite de prendre en compte deux particularités :

- d'une part, toute politique marketing est mise en œuvre par une organisation (une entreprise notamment). Elle concerne donc directement les espaces dans lequel le prestataire joue un rôle : l'espace prestataire, dans lequel l'entreprise développe et fait la promotion d'une promesse de valeur, et l'espace conjoint, dans lequel elle participe à la production de l'offre de service et à sa valeur d'usage potentielle (figure 1.2). Ces espaces dans lesquels il appartient au prestataire de mobiliser les ressources adéquates doivent figurer dans la politique marketing mise en place ;
- d'autre part, la politique marketing tient compte du degré de contrôle des ressources par le prestataire et de son rôle au long du parcours de création de valeur. Les premières phases sont consacrées à la création et à la promotion de la promesse de valeur ; la perspective adoptée par la démarche marketing est orientée vers l'offre de service. Mais à mesure que le client expérimente une valeur d'usage de cette offre, la démarche marketing adopte une perspective « usage » : il s'agit non plus de produire ou co-produire une offre, mais d'accompagner le client au cours de son utilisation de l'offre, en co-crédant l'expérience d'usage.

À ces deux particularités d'une politique marketing peut en être associée une troisième : fidéliser les clients les plus engagés dans la relation de co-production et de co-crédation de valeur. Il s'agit finalement d'accompagner les clients au cours de leur expérience d'usage de l'offre, jusqu'à ce qu'ils intègrent de nouveau le processus de création de valeur.

La démarche marketing appliquée à l'offre de services peut alors être pensée sous la forme d'un processus circulaire, schématisé en figure 1.4. Un processus de type amélioration continue, au sein duquel les interactions avec les clients et les usagers permettent au prestataire de concevoir une offre de service sans cesse adaptable aux attentes dynamiques des clients.

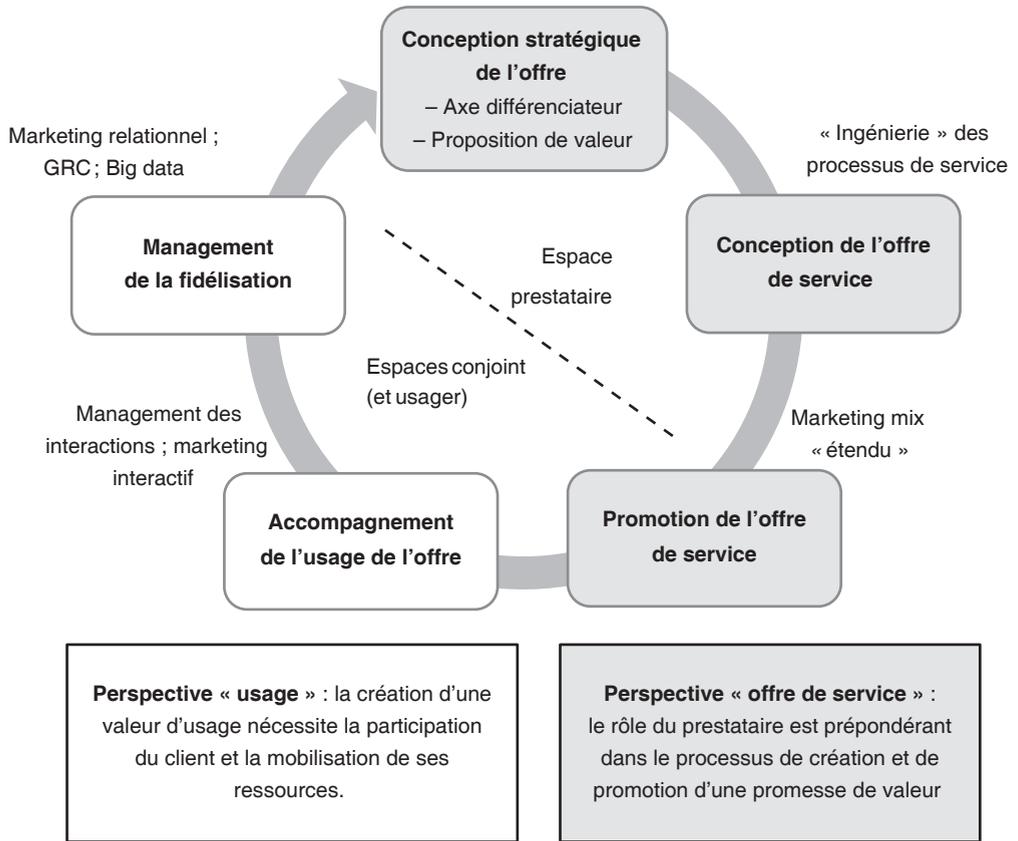


Figure 1.4 – Les phases d'une démarche marketing appliquée aux services : complémentarité de deux orientations marketing

2 Les étapes de la démarche marketing appliquée aux services

La démarche marketing appliquée aux services est composée de cinq étapes.

2.1 Conception stratégique de l'offre de service

Au fondement de toute politique marketing se trouve une promesse distinctive de valeur. Celle-ci reconnaît à la fois le contexte concurrentiel, en dégageant un axe différenciateur, et le pouvoir des usagers du service. C'est pourquoi l'entreprise ne peut faire que des propositions de valeur, et non créer de la valeur. Le modèle d'affaires de l'entreprise est à construire autour de la nature de la valeur souhaitée et de la manière dont celle-ci sera élaborée. En particulier, le degré, la nature et les modes d'interaction entre prestataire et clients sont au cœur du modèle d'affaires.

La conception stratégique de l'offre de service et le choix d'un modèle d'affaires sont abordés dans le chapitre suivant.

2.2 Conception du processus de service

Une offre de service est à la fois individualisée et personnalisée. L'individualisation de l'offre se traduit le plus souvent non par une offre simple et homogène proposée à tous les clients, mais par un ensemble de modules, d'options possibles, permettant l'adaptation de l'offre aux attentes ou caractéristiques du client. Une offre de voyage est ainsi composée de différentes destinations possibles, mais est aussi associée à des options intégrant l'assurance, le choix de payer en plusieurs fois, la classe de transport.

La personnalisation de l'offre de service implique d'élaborer cette offre en termes de processus, retraçant les divers moments d'interactions entre le client et les éléments de la servuction (le personnel en contact, les éléments matériels) au cours desquels le service sera co-créé.

La conception d'une offre de service est donc complexe, et fait référence en esprit et par certains outils utilisés (le *blueprint* par exemple) à une ingénierie du service. La partie 2 aborde dans le détail les étapes et outils de cette ingénierie du service.

2.3 Développement et promotion de la promesse de valeur de l'offre

L'offre de service, une fois conçue, demande à être connue et promue auprès des clients potentiels. Compte tenu des particularités des services par rapport aux offres majoritairement matérielles, une adaptation du marketing mix est nécessaire, sous la forme d'un « marketing mix étendu ».

La partie 3 de l'ouvrage précise les éléments du marketing mix étendu ainsi que leur mise en application.

La particularité de ces trois premières étapes d'une démarche marketing du service est de se situer dans l'espace du prestataire, donc d'être majoritairement sous le contrôle de l'entreprise. Le prestataire de service détient les ressources et le pouvoir décisionnel pour élaborer une proposition de valeur compte tenu du modèle d'affaires et des particularités de l'offre de service. Ces trois étapes sont donc plutôt orientées vers l'offre, sa constitution et sa promotion.

2.4 Aide à et accompagnement de l'usage de l'offre

Cette phase nécessite de reconnaître le client comme apporteur de ressources, ainsi que sa capacité à créer de la valeur d'usage même en dehors de la présence du prestataire. Ce dernier a cependant un rôle important, focalisé sur les relations possibles directes ou indirectes avec l'usager, afin de l'accompagner dans son propre processus de création de valeur d'usage. Cet accompagnement est effectué sur la

base d'une reconnaissance du parcours client, lequel peut se situer en amont et en aval de la période de commercialisation de l'offre de service. Ainsi, les photos prises lors de la visite d'un parc d'attraction ou lors d'un voyage permettent de garder une trace mémorielle affective, que l'utilisateur fait revivre de loin en loin en les montrant aux amis ou aux membres de la famille. Pour l'entreprise, l'enjeu est d'identifier les moments de relation, les possibilités d'interaction y compris en dehors du lieu de service, et de valoriser ces moments.

2.5 Management de la fidélisation des meilleurs clients

Le rendement du service dépend pour une part de la conception du processus de service, ainsi que de l'efficacité des relations soutenant la création de valeur d'usage. Le degré d'engagement, de confiance, d'expérience de l'utilisateur favorise une utilisation efficace du service. Autrement dit, le rendement du processus de création de valeur dépend pour une part non négligeable des politiques de marketing relationnel et de management de la fidélisation des meilleurs clients. Ces derniers sont à définir non pas uniquement en termes financiers (ceux qui achètent le plus d'offres de service), mais également en termes d'apport de ressources (ceux qui participent le plus à une co-production de valeur).

La partie 4 de l'ouvrage aborde l'orientation usager de la politique marketing, en se focalisant sur les deux dernières phases de la démarche marketing. La constitution et la valorisation de relations avec le client, ainsi que le management de la fidélisation des clients en sont les thèmes principaux.

L'ESSENTIEL

■ Le service pour le marketing : un concept évoluant sous deux perspectives distinctes

La réponse à la question « qu'est-ce qu'un service ? » a préoccupé de longue date le marketing. La discipline a apporté différentes réponses, que l'on peut catégoriser en une perspective « offre » et une perspective « usager ».

La perspective « offre » tend à se focaliser sur la manière dont le prestataire peut concevoir et promouvoir un service. La perspective « usage » conçoit plus aisément le client comme apporteur de ressources au sein d'un processus de co-création de valeur.

■ Des perspectives complémentaires, applicables à des espaces différents de contrôle des ressources pour la création de valeur

En considérant les principaux contributeurs à la création de service sur l'ensemble de son processus de développement, de sa conception à l'usage, trois espaces de création de valeur peuvent être distingués :

- **l'espace prestataire du service**, au sein duquel le prestataire est le fournisseur principal des ressources utiles à la conception et à la promotion de l'offre de service ;
- **l'espace conjoint**, marqué par les interactions directes entre le prestataire et l'usager ;
- **l'espace usager du service**, dans lequel l'usager est seul apporteur de ressources dans une création de valeur d'usage du service.

■ Un cadre intégrateur du marketing appliqué au service, réunissant les perspectives marketing des services et les espaces dédiés de création de valeur

Si le prestataire doit disposer d'outils marketing pour concevoir et promouvoir un service sous forme de promesse de valeur, il importe également de considérer que l'actualisation de cette promesse sous la forme du service effectif est réalisée par l'usager, en concevant un rôle croissant de ce dernier comme apporteur de ressources. Il est dès lors possible de concevoir la démarche marketing appliquée aux services sous forme d'un processus, passant d'une perspective « offre de service » à une perspective « usage » du service.

Chapitre

2

La conception stratégique de l'offre de service

OBJECTIFS

- Concevoir un modèle de création de valeur en fonction des espaces prestataire, conjoint et usager
- Identifier au sein de ce modèle la promesse de valeur, d'un point de vue usager
- Opérationnaliser le modèle de création de valeur en une offre adaptée à une cible d'utilisateurs
- Clarifier les politiques de marques en adéquation avec la stratégie de l'offre de service

SOMMAIRE

SECTION 1 Le choix d'un modèle de création de valeur

SECTION 2 Positionnement marketing et promesse de service

SECTION 3 Matérialiser la promesse : l'offre modulaire de service

SECTION 4 Signer la promesse de service : la marque

La politique économique de l'entreprise revêt une dimension stratégique lorsqu'elle engage à long terme la plupart de ses compétences et de ses ressources dans une voie particulière de développement. Le rôle du marketing stratégique est d'orienter les relations entre l'entreprise et ses clients, voire ses parties prenantes, dans une voie de croissance et de rentabilité potentielle.

Le marketing stratégique dispose traditionnellement de trois domaines décisionnels : la segmentation, le ciblage, et le positionnement.

Le secteur des services, du fait de diverses particularités dont l'intangibilité, l'absence de transfert de propriété et la co-création de valeur, nécessite des décisions stratégiques plus complexes. Elles peuvent être synthétisées en quatre catégories :

- **La conception du modèle de création de valeur**, fondement du « concept de service » : il s'agit de concevoir l'importance du rôle du client dans la co-production et la co-création de valeur. Autrement dit, il appartient au décideur d'identifier qui et en quelle étape peut apporter des ressources dans la création de valeur.
- **La détermination de la cible et du positionnement**, ce dernier étant interprété en termes de promesse de valeur ou, de manière plus « communicable », de promesse de service.
- **La conception d'une offre modulaire de service** : l'adaptation de l'offre à la cible se concrétise par une combinaison de services de base et services périphériques. Cette combinaison dépend elle-même du modèle de création de valeur, du positionnement et de la cible choisie.
- **La différenciation symbolique par la marque** : la promesse de service étant, tout comme le service, intangible, la marque et son identité représentent des éléments fondamentaux permettant au client potentiel de discerner dans la durée et de manière distinctive cette promesse.

Le chapitre 2 aborde ces quatre catégories de décisions stratégiques dans le cadre d'une politique marketing appliquée au service

Section 1 LE CHOIX D'UN MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR

Concevoir un service, c'est avant tout concevoir le rôle du prestataire et de l'utilisateur dans la création de valeur. D'un point de vue stratégique, c'est identifier le modèle d'affaires.

Nous nous concentrerons sur deux points essentiels du modèle d'affaires pour les services, précisé dès lors en modèle de création de valeur : les rôles attribués aux acteurs, et la nature de la valeur créée.

DÉFINITION

Le modèle d'affaires : de multiples définitions existent du concept de modèle d'affaires, sans qu'un consensus ne semble se dégager entre les auteurs. La proposition d'Estelle Jouison a l'avantage d'être adaptable aux particularités du service, tout en étant centrée sur la valeur. Le modèle d'affaires peut être défini « comme une convention d'affaires relative à la génération, à la rémunération et au partage de la valeur »¹. Le tableau suivant précise, selon l'auteure, les trois dimensions du modèle d'affaires.

Tableau 2.1 – Les dimensions du modèle d'affaires

Dimensions du modèle d'affaires	Composition des dimensions du modèle d'affaires
La génération de valeur	La proposition de valeur : quelle valeur, pour quelle cible ? La fabrication de valeur : identification des ressources et compétences, capacités de l'entreprise, utilisation des ressources, fondements de l'avantage concurrentiel, organisation interne et réseau de valeur.
La rémunération de la valeur	Les sources et canaux des revenus : détection, mesure des opportunités et identification des canaux de revenus. Le volume des revenus et les gains : structure de revenus.
Le partage de la valeur	Le réseau d'affaires et la compréhension des échanges de valeur : identification des parties prenantes et nature des échanges de valeur. La mise en place des relations d'échanges et exercices de convictions : éléments pouvant influencer le partage de la valeur.

Source : d'après Jouison, 2008.

1 Le modèle de création de valeur pour les services

La constitution d'un modèle de création de valeur pour les services nécessite de répondre au moins à deux questions fondamentales :

- Quelle est la nature de la valeur créée ? Autrement dit, par qui et dans quel lieu est créée la valeur ? Une valeur d'échange est davantage contrôlée par le prestataire, tandis qu'une valeur d'usage dépend plutôt du client, au moment de l'usage du service².
- Quelles sont les ressources et compétences mises en œuvre dans la création de valeur ? Cette question revient à s'interroger sur les apports (en termes de nature et d'importance) proposés par les différents acteurs (prestataire, clients et usager) au sein des espaces prestataire, conjoint et usager.

S'interroger sur un modèle particulier de création de valeur, c'est pour le responsable d'entreprise décider de l'importance accordée à chacun des trois espaces

1. Jouison, 2008, p. 281.

2. Voir chapitre 1 pour une définition des différentes conceptions de la valeur en marketing.

dédiés : l'espace prestataire, l'espace conjoint, l'espace usager (voir chapitre 1). C'est également définir en quel espace se trouve l'apport principal de ressources.

Un service de restauration peut ainsi s'imaginer sur la base d'un nombre limité de menus, dans lesquels peu de choix sont possibles (ce qui correspond souvent à une restauration gastronomique de qualité). En ce cas, la qualité des éléments contrôlés par le prestataire tels que les mets ou le service en salle et la compétence du personnel représentent des éléments principaux de la promesse de valeur. Le rôle du prestataire dans sa contribution à la création de valeur est important ; il peut être symbolisé par un espace large par rapport aux espaces conjoint et usager.

Ce service de restauration peut aussi s'imaginer en laissant un espace d'expression plus grand pour le client : il compose lui-même le menu (ce qui est couramment le cas pour le self-service ou la restauration rapide), il peut proposer des éléments du menu et les fournir (le plat principal ou le menu complet dans certains projets de restauration collaborative). La promesse de valeur tend alors à reposer sur la marge de liberté laissée au client dans la constitution de son offre, tandis que la sphère d'interaction prend une place importante dans la conceptualisation de l'offre de service. Par exemple, le repas dans le concept de restauration collaborative tend à servir de support à un service marqué par la rencontre et la découverte ; l'espace conjoint et l'espace de l'utilisateur sont au cœur du modèle de création de valeur.

Réfléchir à son modèle de création de valeur en termes d'importance à donner aux espaces dédiés aux acteurs apporteurs de ressources permet d'identifier l'orientation donnée au modèle. Globalement, plus l'importance dans le modèle de création de valeur sera accordée à l'espace prestataire, plus une orientation « offre » marquera la conception et la promotion du service. En revanche, plus l'espace conjoint est important au sein du modèle de création de valeur, plus ce dernier repose sur le management des interactions et la personnalisation de l'offre de service.

2 Faire évoluer son modèle de création de valeur : d'une considération produit vers une considération service

Dans le contexte actuel d'une orientation de l'économie nationale vers les services, des entreprises précédemment centrées sur la fabrication de leurs produits accordent une place croissante à l'espace d'interaction, voire à l'espace usager. Décathlon, par exemple, a ouvert en 2014 Open Oxylan, une plate-forme d'innovation communautaire afin de « co-crée des produits sportifs qui améliorent l'expérience sportive. »¹ Le modèle de création de valeur de cette plate-forme est différent de celui des magasins

1. <http://www.openoxylane.com/>

Décathlon, dans la mesure où l'importance des espaces dédiés à chaque acteur évolue : la plate-forme Open Oxylan offre par nature un espace conjoint autorisant les individus n'appartenant pas à l'entreprise (donc pas seulement les clients) à apporter des ressources plus nombreuses que leur seul temps consacré au magasinage ; ils consacrent par exemple des ressources intellectuelles pour faire évoluer la conception des produits.

Certaines entreprises en arrivent ainsi à modifier les fondements de leur modèle, pour passer d'une logique dominante de produit à ce que Vargo et Lusch¹ nomment une logique dominante du service. Les bases de l'avantage concurrentiel et de la création de valeur en sont modifiées.

Focus

Des fondements stratégiques différents entre une logique « produit » et une logique « service »

La **logique « produit »** s'insère dans une représentation de l'économie dominée par la vision traditionnelle de l'économie industrielle. Selon cette représentation, le développement stratégique d'une entreprise est tourné vers la construction d'un avantage concurrentiel ; ce dernier se fonde sur la capacité de l'entreprise à repérer des marchés ou des besoins peu ou prou satisfaits, puis à les exploiter dans le but de détenir une place de marché avantageuse. Le marketing « classique » y trouve alors la place centrale, qui a pour tâche d'identifier les besoins des consommateurs et d'adapter en conséquence l'offre afin de les satisfaire au mieux. Les caractéristiques des marchés dans lesquels se trouve l'entreprise déterminent donc ses possibilités de développement.

Le modèle de la **logique dominante de service** (ou *service dominant logic*) est explicitement inspiré par la théorie des ressources et compétences en management stratégique. Cette théorie suppose

que l'avantage concurrentiel réside dans la capacité de l'entreprise à mieux exploiter ses ressources et compétences, aussi bien matérielles (équipement productif, capital, etc.) qu'immatérielles (savoir-faire, liens avec les fournisseurs ou avec le marché, etc.). Autrement dit, l'avantage concurrentiel est de nature intrinsèque (et non préexistant à l'extérieur de l'entreprise), et se construit par l'identification des ressources et compétences de l'organisation et des conditions favorables dans lesquelles les exploiter au mieux. De même, le marketing dans sa conception plus moderne considère le consommateur comme détenteur de ressources (en termes de temps disponibles, de sensations, etc.) et de compétences. La concrétisation du service nécessite alors la participation de l'utilisateur *via* la mobilisation d'une partie de ses ressources et compétences. Ce faisant, il est considéré comme co-créateur d'une valeur d'usage.

1. Vargo et Lusch (2004). Voir également les caractéristiques de cette logique de service dans le chapitre 1.

Considérer de manière croissante la valeur non plus comme intégrée dans les produits et leur fonctionnalité mais dans les interactions avec les clients et dans l'utilisation du produit, passer d'une valeur d'échange à une valeur d'usage, c'est pour une entreprise faire évoluer son modèle de création de valeur ; c'est passer peu à peu d'une orientation produit à une orientation service. Le cas de la PME Raidlight-Vertical est à ce sujet exemplaire (voir le cas ci-après). Il souligne la potentialité de croissance issue d'une orientation service, lorsque les fondements du modèle de création de valeur évoluent. On y constate que depuis 2011, l'espace conjoint ainsi que l'espace usager prennent une ampleur considérable, et sont vecteurs d'avantages concurrentiels et de positionnement spécifiques.



Cas d'entreprise

Raidlight-Vertical : une entreprise trouve des relais de croissance en faisant évoluer son modèle de création de valeur

L'entreprise française Raidlight, créée en 1999, dont le siège social se situe à Saint Pierre de Chartreuse (proche de Lyon), emploie une trentaine de personnes (effectif 2012). Elle est spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation de produits pour le trail (course en pleine nature) et les raids (courses nature longues). Depuis l'achat de la société Vertical en juin 2010, elle est également spécialisée dans les produits pour la randonnée, le trekking (marche en montagne) et l'alpinisme.

Raidlight-Vertical se trouve sur un marché en croissance : le marché européen des sports de plein air a augmenté de +2 % chaque année, entre 2011 et 2013. Ce marché est néanmoins très concurrentiel, avec la présence des marques de sport généralistes (Adidas, Nike notamment), mais également de marques spécialisées (telle que North Face ou Salomon). Dans ce contexte, le chiffre d'affaires de l'entreprise croît fortement et régulièrement.

La bonne santé de l'entreprise est globalement expliquée par la permanence de l'innovation afin de se différencier de ses concurrents. L'entreprise fonde explicitement cette innovation sur deux approches : une innovation produit, et une innovation communication (selon les termes de l'entreprise).

Une stratégie d'innovation produit

L'innovation produit et la capacité de l'entreprise à protéger cette innovation sont considérées comme les clés de voûte d'un avantage concurrentiel. Ce dernier permet alors une différenciation forte de l'entreprise afin, d'une part, de se démarquer dans un contexte très concurrentiel, et d'autre part, d'être en mesure de répondre mieux aux attentes particulières de sportifs en quête de performances ou de recherche de confort, grâce à des produits et accessoires à la fois techniques, fonctionnels et légers. De fait, le dirigeant de Raidlight-Vertical, Benoît Laval, conçoit l'innovation et la différenciation comme les seules solutions pour exister : « On est toujours à la recherche de l'astuce utile, qui n'est pas un gadget mais une innovation. »





Une stratégie d'innovation fondée sur une politique relationnelle active

Benoît Laval, le dirigeant-fondateur, est un « coureur à pied passionné qui a couru plus de 100 trails sur tous les continents, et a été sélectionné en Équipe de France de Trail-running en 2010 » (www.raidlight.com). Il profite dès lors de cette expérience pour la valoriser, bien sûr en termes de compétences, mais aussi et surtout en termes de passion, renforçant ainsi le lien avec les pratiquants de sports nature. C'est ce que l'entreprise nomme son second axe d'innovation, l'innovation communication. Raidlight s'engage ainsi activement dans une relation de proximité avec ses clients, en associant les sportifs utilisateurs de ses produits à leur conception comme à leur développement soit par le biais d'internet, avec la mise en ligne d'un Atelier de conception virtuel, soit en direct, en ouvrant son laboratoire de R&D au public. Ce qui lui permet d'affirmer qu'un « produit Raidlight résulte de l'implication conjugquée du labo R&D de Raidlight, des savoir-faire de ses partenaires et sous-traitants, et également de ses clients et utilisateurs, qui sont un des maillons essentiels de cette chaîne de création » (www.raidlight.com).

Une stratégie faisant évoluer l'entreprise vers une logique dominante de service

La stratégie d'innovation relation, sous la forme de méthodes collaboratives, a été introduite en 2008 ; elle devient en 2011 le fondement du modèle d'activité de l'entreprise. Raidlight-Vertical passe ainsi peu à peu d'une entreprise « orientée produit », à une entreprise « orientée service », dans le sens considéré par la logique dominante de service. L'entreprise met en place une politique de partage des ressources et compétences, de sorte à constituer une communauté, ou un système de ressources au bénéfice des membres de ce système, et servant la politique d'innovation de l'entreprise. Deux actions en particulier illustrent cette orientation service.

L'entreprise développe un « Team Raidlight » ; cette expression recouvre habituellement une équipe de sportifs de haut niveau dont l'équipement est pris en charge par une marque de sport. Le Team Raidlight se veut différent : il est ouvert à toute personne dynamique au sein de sa communauté sportive. L'incitation à participer à cette équipe est ainsi exprimée : « Plus on participe, plus on laisse de messages, plus on poste de commentaires ou des vidéos sur le site internet, plus on est récompensé par des cadeaux, des journées de stage, plus on a accès aux nouveaux produits, à des tests gratuits. Nous serons tous gagnants. » Benoit Laval précise : « J'apprends autant à écouter les coureurs de tous niveaux parler de leur préparation et de la course qu'ils apprennent de moi. Voilà ce qu'est le Team Raidlight. » (team.raidlight.com).

Raidlight Vertical est également à l'origine du concept Station de trail®. Souhaitant intégrer salariés et clients dans la pratique d'une même passion, le dirigeant a développé en 2011 des parcours de trail dans le parc de la Chartreuse, au départ de l'entreprise et offrant dans ses bâtiments différents services (des vestiaires, des douches, une machine à café avec un espace détente). Ce concept a intéressé différents partenaires, collectivités territoriales et partenaires privés, dans le but de développer le territoire. Depuis, plusieurs autres Stations de trail se sont développées dans d'autres territoires, avec le soutien de Raidlight, conçues autour de parcours de trail, de services et d'équipements liés au trail.

Sources : www.raidlight.com ; team.raidlight.com ;
www.stationdetrail.com ; www.excellence.bpifrance.fr

Section 2 POSITIONNEMENT MARKETING ET PROMESSE DE SERVICE

Positionner un service permet à l'entreprise de rendre perceptible dans l'esprit du consommateur les bénéfices d'une offre, intangible par nature, sur différents critères : la qualité du service, la disponibilité du personnel, un risque moindre, etc. Ce positionnement doit être en adéquation avec les attentes d'une clientèle cible, et lui sera communiqué à l'aide d'une promesse de service.

1 Axe différenciateur et promesse de valeur : Les fondements d'un positionnement souhaité de service

Le positionnement est un élément central à toute politique de marketing stratégique : il représente la promesse de valeur faite au client, et le point de référence à partir duquel comparer avantageusement l'offre par rapport à la concurrence. Il correspond donc à une promesse distinctive de valeur, à la fois souhaitée par l'entreprise et perçue par la clientèle cible.

DÉFINITION

Positionnement : choix stratégique qui cherche à donner à une offre (produit, service, marque, entreprise), dans l'esprit des clients, une position crédible, attractive et différente au sein d'un marché¹.

Le positionnement peut être synthétisé comme une promesse distinctive de valeur.

Le positionnement, dans le cas d'une offre de service, est tout à la fois :

- **une promesse de valeur** : le positionnement engage le prestataire quant à un certain niveau de prestation. Il permet en ce sens de catégoriser l'offre de service. Il l'engage également quant aux bénéfices principaux que le client peut retirer de la prestation : le positionnement admet une dimension attractive. Air-France et son slogan « Faire du ciel le plus bel endroit de la Terre » se présente non comme un transporteur aérien, mais comme une promesse d'un imaginaire, d'une expérience agréable à vivre par le client. Cette dimension du positionnement importe particulièrement pour les services : si le positionnement souhaité est défini par le prestataire, le bénéfice est obtenu à travers l'usage, au sein de l'espace conjoint ou de l'espace de l'utilisateur. La promesse de valeur constitue donc le cœur d'une offre intangible, avant qu'elle ne soit expérimentée par l'utilisateur ;
- **un axe différenciateur** : le positionnement, pour cultiver sa dimension attractive, nécessite de faire valoir une différenciation ou une particularité distinctive de l'offre,

1. Lendrevie et Lévy, 2012.

par rapport aux concurrents, qui soit à la fois séduisante et crédible pour les clients potentiels. Ces particularités distinctives et crédibles reposent généralement sur les avantages concurrentiels de l'entreprise, valorisables par les clients.

La particularité distinctive peut ainsi reposer classiquement sur des éléments constitutifs de l'offre, maîtrisables par le prestataire, que ces éléments soient tangibles ou intangibles. Le service après-vente est par exemple mis en avant par Darty comme promesse distinctive. La particularité distinctive peut également reposer sur des éléments plus dépendants de l'espace conjoint. Par son slogan « Partageons des ondes positives », la chaîne télévisée TF1 tente de se singulariser sur une caractéristique relationnelle : la capacité de partage, d'interaction, que ce soit à partir d'un programme télévisé, sur Internet ou sur les réseaux sociaux.

2 Communiquer un positionnement : la promesse de service

La promesse distinctive de valeur, que représente le positionnement, doit être perçue et donc communiquée auprès des clients ciblés. L'expression de cette promesse peut prendre plusieurs formes.

La forme la plus simple est représentée par une série d'assurances morales sans véritable contrainte, portant par exemple sur un niveau de qualité des prestations. Le prestataire financier ING Direct Canada formule ainsi sa promesse de service : « On vous promet d'être... efficace, honnête et sympathique. »¹ La limite de tels engagements est qu'ils ne permettent pas de compenser la nature intangible de l'offre de service. La promesse d'honnêteté et de sympathie ne pourra se vérifier qu'après-coup ; sans compter que son évaluation a un caractère très personnel.

La forme plus évoluée de la promesse de service nécessite, pour exprimer le positionnement sous-jacent, d'en reprendre les trois dimensions (voir la définition) : une position différente, attractive et crédible. L'élaboration de la promesse s'appuiera donc sur les préconisations suivantes :

- **Se focaliser sur un avantage concurrentiel ou un élément distinctif** sur lequel repose la valeur promise. La promesse de service constitue un outil essentiel de différenciation ; elle représente également un élément de repère et de catégorisation de l'offre de service, intangible et encore inexistant, pour le client. Afin de simplifier la lecture et la compréhension de l'offre pour le client, l'entreprise choisira un avantage unique.
- **Orienter l'avantage concurrentiel vers un bénéfice promis par l'utilisation de l'offre.** L'élément mis en valeur doit être communicable du point de vue du client. Ainsi, plutôt que de mettre en avant une caractéristique de l'offre, le prestataire

1. www.ingdirect.ca.

préfèrera un résultat possible tiré de l'utilisation du service. La promesse de service du distributeur Leclerc est le pouvoir d'achat, plutôt que directement les prix des produits. La mise en valeur des prix représente en revanche une preuve de cette promesse.

- **Identifier une preuve de la promesse de service.** Celle-ci permet de renforcer la crédibilité de la promesse. La preuve se traduit par une dimension matérialisée, ou sinon, clairement visible, de la promesse, et si possible perçue comme représentative de l'offre ou de l'entreprise. La preuve est d'autant plus nécessaire que la promesse évoque des avantages futurs et souvent intangibles (ex. la preuve d'un divertissement promis par un parc de loisir peut être apportée par le nombre d'attractions).

EXEMPLE 2.1 – La promesse de service des hôtels Ibis

Les hôtels Ibis ont communiqué leur promesse de qualité du service autour du « Contrat Satisfaction 15 minutes », dont la formulation évoque clairement le bénéfice promis. Cette promesse s'appuie sur un avantage distinctif, puisque le groupe hôtelier affirme qu'« Ibis est aujourd'hui la seule chaîne économique en Europe à garantir dans tous les hôtels de son réseau la disponibilité 24 heures sur 24, sept jours sur sept, des principaux services hôteliers : réception, en-cas chauds et froids, bar, un *Business Corner* et une connexion Internet. »

La promesse est soutenue par une preuve concrète de cette disponibilité et de la qualité recherchée : le « Contrat satisfaction 15 minutes » indique qu'en cas d'un problème inhérent à la responsabilité de l'hôtel, les équipes se donnent 15 minutes pour apporter la solution, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Dans le cas contraire, le client est invité par l'hôtel.

La disponibilité constitue fréquemment une promesse de service. L'accession rapide au service, l'hédonisme, l'expérience représentent d'autres promesses courantes.

Quelle que soit la nature de la promesse, elle supporte le positionnement souhaité par l'entreprise, et est concrétisée par l'utilisateur, au moment où il utilise l'offre de service. Ces deux caractéristiques sont à considérer lors de sa formulation, comme indiqué dans l'exemple suivant.

EXEMPLE 2.2 – Le concept Total Access et sa promesse de service

L'accroissement du prix du pétrole au cours de l'année 2011 a au moins deux conséquences pour les stations essence Total : la concurrence avec les stations des grandes surfaces est plus rude ; et l'augmentation des prix à la pompe affaiblit l'image de Total auprès des consommateurs.

L'enjeu est donc de développer un nouveau concept de service, de le positionner de manière à contrecarrer les deux contraintes précédentes, et cela sans nuire à la marque institutionnelle Total.

La valeur revendiquée au cœur de la marque Total repose sur la qualité délivrée, aussi bien en termes de produits que de prestations. La preuve est apportée par la présence humaine, « dénominateur commun à toutes les stations Total »¹. Cette qualité, notamment des prestations, constitue à la fois l'axe différenciateur (par rapport à la concurrence des grandes surfaces) et la promesse de valeur pour le consommateur.

Le nouveau concept de service doit revendiquer ce positionnement général de la marque Total, tout en affichant des prix concurrentiels. Total Access, la nouvelle marque, est conçue autour d'une offre positionnée « *low price* » mais non « *low cost* ».

Le concept de service se présente de manière opérationnelle comme « des stations en périphérie urbaine, générant un trafic important et avec des caractéristiques techniques permettant d'accueillir un grand nombre de clients en même temps. » L'attachement au positionnement de la marque Total est concrétisé auprès des clients par le fait que les points de vente ne sont pas des automates et la présence de personnels s'accompagne d'un certain nombre de services. La promesse de service de Total Access est d'ailleurs fondée sur la qualité, en y associant le prix comme l'élément distinctif supplémentaire du nouveau concept : « A ce prix-là, on n'imagine pas qu'il y ait quelqu'un à notre service ».

Section 3 MATÉRIALISER LA PROMESSE : L'OFFRE MODULAIRE DE SERVICE

La promesse donne du sens au positionnement ; il lui faut néanmoins s'appuyer sur des éléments concrets, susceptibles de renforcer sa crédibilité et de matérialiser aux yeux des clients les efforts particuliers entrepris par le prestataire.

La constitution de l'offre de service proposée au client constitue l'élément principal supportant cette matérialisation de la promesse. Celle-ci s'appuie, au sein de l'offre globale, sur la spécificité de trois modules distincts.

1 Une conception modulaire tridimensionnelle de l'offre de service

1.1 Une offre composée de multiples services mais globalement représentative d'un positionnement

L'offre d'une entreprise de service n'est généralement pas représentée par un seul service, mais est un composite de plusieurs services ; si un loueur de voitures offre bien sûr un service de location, il peut aussi intégrer explicitement ou implicitement l'accueil des clients, la réservation du véhicule et sa mise à disposition, et la possibilité

1. Propos du Directeur France Marketing & Services de Total Access, recueilli sur le site total.com.

de faire le plein d'essence au retour comme faisant partie de l'offre globale de service. La plupart des entreprises accompagnent ainsi leur offre principale de différents services complémentaires, proposés sous forme d'options, de services gratuits, ou d'alternatives.

L'intérêt de ces services complémentaires est double : ils concrétisent l'expression « rendre service », en proposant une offre complète à l'utilisateur qui en éprouve le besoin (*ex.* la possibilité pour le loueur de faire le plein d'essence de la voiture louée, ou le nettoyage d'un appartement en fin de location). Ils permettent également d'adapter assez finement l'offre de service aux caractéristiques des usagers (*ex.* la mise à disposition d'un siège enfant lors de la location d'une voiture à une famille).

Plus généralement, la nature et l'abondance des services complémentaires sont représentatives du concept de service souhaité par le prestataire. EasyJet et Air-France sont tous deux des transporteurs aériens ; la nourriture à bord et les bagages en soutes sont néanmoins considérés par la première compagnie comme des services complémentaires, traduisant un modèle de création de valeur différent. Les services hôteliers offrent des exemples similaires (Exemple ci-dessous).

EXEMPLE 2.3 – Le *low-cost* en hôtellerie s'appuie sur des services complémentaires

Easy-Hotel pousse le concept d'hôtellerie *low-cost* assez loin : l'enseigne offre un service de base classique (une chambre avec lit), et veille à la propreté et au confort. Néanmoins, les chambres peuvent être proposées sans fenêtre. La présence de personnel en réception est minimale, et de nombreux services gratuits dans la plupart des autres enseignes sont ici payants : la télévision dans la chambre, la serviette supplémentaire, le wifi, le ménage pour deux jours de présence. Cette organisation modulaire de l'offre permet de faire un prix d'appel très bas, et de capitaliser sur les services additionnels.

Source : www.easyhotel.com

La multiplication des services complémentaires possède néanmoins quelques limites. La prolifération d'options risque de nuire à la cohérence de l'offre globale perçue par le client ; il peut ne plus percevoir clairement ce qui est de l'ordre de l'offre principale et des options. Le positionnement même de l'offre peut en souffrir.

1.2 Une offre de service conçue autour de trois modules distincts

Afin de représenter et d'organiser le système de services, il est d'usage de distinguer le service de base des services complémentaires ou périphériques. Ces derniers sont eux-mêmes précisés en services facilitant et en services relationnels.

Le service de base représente le métier principal de l'entreprise en lien avec un marché particulier. Il s'adresse à l'attente majoritairement exprimée par les clients. Par exemple, le service de transport urbain, par bus ou par tramway, a pour objet de véhiculer à heures prédéterminées et à endroits précis les usagers.

La qualité attendue du service de base est généralement élevée, et les manquements sont peu excusés de la part des usagers. Pour un service de bus, être à l'heure et déposer l'utilisateur à un arrêt prévu ne constitue pas un facteur différenciant.

La conception du service de base contient une dimension stratégique, en ce qu'elle reflète la manière dont l'entreprise conçoit son métier principal. Un loueur de voiture peut ainsi concevoir son service principal autour de la mise à disposition en temps et en heure d'un véhicule. S'il se redéfinit, comme Europcar depuis la fin de l'année 2012, comme acteur répondant à « tous les besoins de mobilité », les frontières du service de base sont alors plus larges, mais également plus floues. La part laissée à l'utilisateur dans la création de valeur est alors importante.

Les services périphériques ou complémentaires permettent d'enrichir le service de base : ils peuvent le compléter pour offrir au client une solution complète (ex. l'envoi postal d'une facture ou du billet SNCF à domicile). Ils peuvent également permettre de l'adapter aux exigences particulières de segments d'utilisateurs. Des places aménagées pour les personnes handicapées équipent ainsi les transports en commun ; des tarifications spécifiques aux étudiants, aux chômeurs ou aux familles sont mises en place. En contribuant à adapter l'offre globale de service aux demandes particulières, les services périphériques peuvent concourir à la différenciation de l'offre par rapport à celles des concurrents.

Le rôle potentiellement important des services complémentaires explique que ces derniers soient qualifiés de services facilitants ou relationnels.

- **Les services complémentaires facilitants** ont pour objet de faciliter l'accès ou l'utilisation du service de base. Ces services comprennent souvent des options proposant de gagner du temps ou de rendre plus aisé l'accès au service de base. Par exemple, la possibilité que le véhicule soit livré chez soi ou la préparation du contrat avant l'arrivée en agence représente un service facilitant pour une agence de location de voitures.

Les services facilitants peuvent être pensés avant l'obtention du service de base : l'information sur le site Internet concernant les voitures disponibles avant d'effectuer la location par exemple. Ils sont également concevables pendant ou après l'utilisation du service de base : proposer une option d'accompagnement à la conduite sous forme d'un GPS performant ; donner la possibilité de déposer le véhicule dans tout autre lieu que celui de l'agence de location initiale ; ou offrir une sérénité supérieure par une garantie particulière.

Les services facilitants, lorsqu'ils sont conçus de manière à améliorer l'expérience du client dans un contexte spatial, temporel ou physique particulier, tendent à enrichir l'espace usager du modèle de création de valeur.

- **Les services complémentaires relationnels** représentent l'ensemble des options ou possibilités accordées aux clients d'entrer en interaction directe (physique ou

virtuelle) avec le prestataire et/ou les autres clients afin de faciliter la co-crédation de valeur. Tel est le cas des lignes d'appel, gratuites ou non, en cas de problème. Ces services relationnels peuvent représenter les fondements de la promesse distinctive de valeur (voir Exemple 2.4).

Les services relationnels sont présents plutôt dans l'espace conjoint au prestataire et au client. Ils offrent un potentiel de différenciation important, fondé sur la compétence du personnel en contact. La qualité des relations humaines est souvent valorisée par les clients.

EXEMPLE 2.4 – L'effort de Bouygues Telecom sur les services relationnels

Le service de base des opérateurs téléphoniques peut être représenté par la mise à disposition de moyens de communication à distance. Les services complémentaires offrent la possibilité de se démarquer stratégiquement. En particulier, la qualité de la relation client importe ; cette qualité se vérifie dans la rapidité de l'accès à une ligne ou dans celle des résolutions des problèmes du client.

Bouygues Telecom joue fortement cette carte distinctive de la relation client, notamment *via* un service complémentaire relationnel : les Woobees.

Les Woobees représentent une communauté de collaborateurs de Bouygues Telecom distingués par leur intérêt pour le monde numérique. Ces volontaires, issus de l'ensemble des métiers de l'entreprise (technique, marketing, vente, réseau...), ont pour charge de répondre aux questions des internautes, clients ou non de Bouygues Telecom.

L'opérateur tente de créer une communauté particulière, fondée sur l'engagement, l'expérience voire la passion, entre des collaborateurs ayant des compétences particulières et des internautes avides d'information. Les échanges entre les Woobees et les internautes se font *via* un onglet dédié sur Facebook, un forum sur le site de Bouygues Telecom et un compte Twitter.

Source : www.corporate.bouyguetelecom.fr

2 La gestion d'une offre globale et modulaire de services

Le nombre et l'importance des trois modules de service sont représentatifs de la promesse de valeur et, de manière sous-jacente, du modèle de création de valeur développé par l'entreprise. Un prestataire laissant largement le choix aux clients de personnaliser leur offre et usage tendra à proposer de nombreux services complémentaires, facilitants ou relationnels. Europcar représente une illustration d'un changement de concept de service caractérisé par un enrichissement tant qualitatif que quantitatif des modules de service. Plus généralement, les modèles à faible coût (*low cost*) supposent souvent une participation importante du client dans la co-production de l'offre, donc des services au moins facilitants.

Cas d'entreprise

Europcar : de nouveaux modules de service pour un nouveau concept

En mars 2011, Europcar, en partenariat avec l'institut de sondage Ipsos, a conduit une étude sur 6122 automobilistes de sept pays européens (dont la France). Les résultats soulignent des usages de l'automobile en évolution. « La voiture devient utilitaire, servicielle et s'intègre au système plus large des mobilités. Le déplacement de porte-à-porte tient désormais dans la capacité du voyageur à jouer de différents modes de transports (train, marche, bus, vélo) et dans une utilisation optimisée de l'automobile (location, covoiturage, autopartage). »

Europcar traduit cette évolution par la nécessité de s'extraire des modèles traditionnels (un conducteur possesseur d'une voiture) et de considérer un « client partagé » : l'automobiliste a un parcours avant et après son passage dans la voiture, il est nécessaire de faciliter le passage d'un mode à l'autre. Selon les propos de P. Guillemot, DG d'Europcar Groupe, « les nouvelles fonctionnalités disponibles pour la location, comme la géolocalisation d'un véhicule avec son mobile et le paiement à la minute, répondent à cette tendance et nous voyons émerger une nouvelle ère de mobilité à la demande. »

Cette analyse a incité Europcar à redéfinir, depuis décembre 2012, son concept de service autour de la promesse de marque « *Moving your way* ». Celle-ci traduit littéralement la liberté laissée à l'utilisateur de réaliser son propre service, et « l'engagement de l'entreprise à accompagner les besoins de mobilité des consommateurs durant toute leur vie. »

Une telle promesse nécessite de mettre à disposition des clients de nombreux services complémentaires permettant cette mobilité. Europcar propose ainsi des formules de location à l'heure, à la semaine ou à l'année ; différents services d'abonnement sont également proposés, facilitant la procédure de location selon la fréquence. D'autres modules ont pour objet de rendre simple la mobilité : se faire livrer ou reprendre le véhicule de chez soi ou au bureau, préparer par avance le contrat de location, rendre le véhicule dans une autre agence, choisir son véhicule, etc.

Enfin, des services relationnels sont développés, avec des applications pour téléphone mobile et un site internet plus simple mettant en valeur les différentes catégories de modules (sous les termes « formules », « services+ », « options »). Pour représenter le nouveau positionnement, le logo a été revu, dans le sens de la simplicité et de la qualité du service.

Sources : www.europcar.fr ; www.europcar-entreprises.fr

La gestion pérenne d'un service global répond à un double défi : faire évoluer régulièrement son service global par le développement, le plus souvent, de services facilitants ou de services relationnels afin d'adapter l'offre à l'évolution des attentes des clients ; ceci tout en gardant une offre cohérente de service et un positionnement continu auprès d'une même clientèle-cible.

En termes de marketing stratégique, deux points de référence existent permettant une conception et une évolution cohérente de l'offre globale : le positionnement

souhaité, et le segment de marché visé. Les services complémentaires ont pour objet, d'un point de vue marketing, de renforcer et de concrétiser la promesse distinctive de valeur auprès du segment visé, comme l'illustre la figure 2.1.

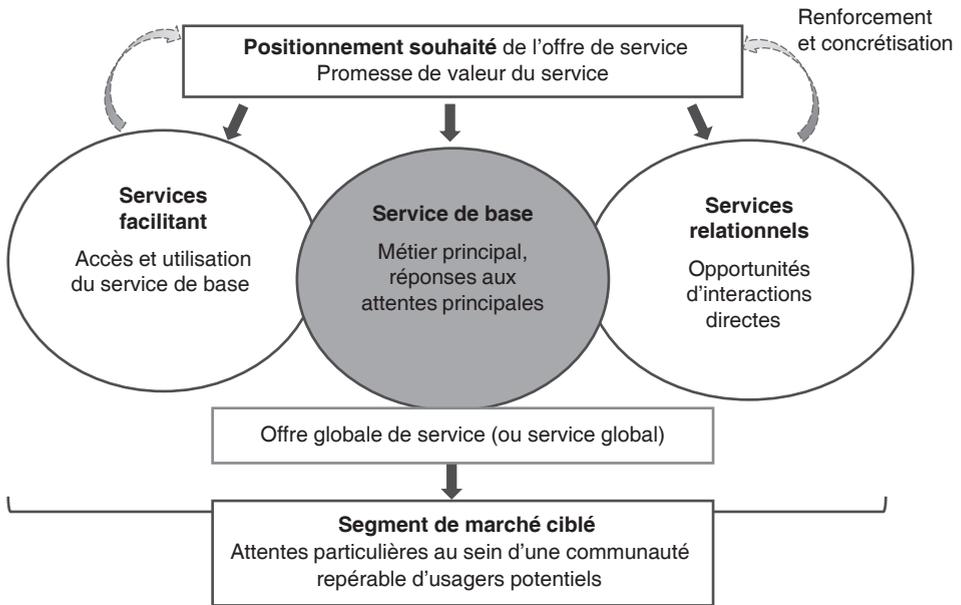


Figure 2.1 – Cohérence stratégique d'un service modulaire

Section 4 SIGNER LA PROMESSE DE SERVICE : LA MARQUE

La marque demeure un élément important de la promesse : comme le concept modulaire de l'offre de services, elle participe à sa crédibilité. Mais surtout, elle favorise l'attribution, la mémorisation et la pérennisation de cette promesse de service. La gestion de la marque est alors fortement liée à la gestion de la promesse de service.

1 Intérêts et spécificités des marques de services

1.1 Intérêts d'une marque forte de service

L'intérêt pour une entreprise de développer une marque réside dans la possibilité d'occuper une place suffisamment forte dans l'esprit du consommateur pour orienter ses décisions lors de ses processus de choix, et ce de manière favorable pour la

marque. La marque peut ainsi servir de référence pour le consommateur, l'aider à réduire le risque perçu inhérent à toute consommation, lui permettre de simplifier ses processus de décision et le rassurer sur ses choix.

DÉFINITION

La marque de service regroupe trois propriétés. Elle représente d'une part un ensemble de perceptions rationnelles et émotionnelles inscrites dans l'esprit du consommateur qui, d'autre part, remplit un ensemble de fonctions essentielles à la consommation et, enfin, confère de la valeur pour le consommateur comme pour l'entreprise¹.

Une marque forte s'appuie sur une promesse claire, distincte des concurrents, et crédible : elle s'engage à respecter cette promesse avec tout client qui la choisit. La marque est donc représentative de tout ou partie du positionnement de l'entreprise ; pour un service, la marque est associée à la promesse de service. Dans le secteur de la téléphonie mobile, les marques Free et Orange optent pour une promesse différente : l'accessibilité financière pour la première, la disponibilité (du réseau, du service après-vente) pour la seconde.

1.2 Les spécificités des marques de service

L'intangibilité des services place le consommateur dans l'incapacité de distinguer et de comparer les caractéristiques des services proposés, et de juger *a priori* de leur qualité. Les fonctions de reconnaissance et de différenciation de la marque de service paraissent alors encore plus fondamentales que pour les biens tangibles : elles participent à rendre perceptible pour le client la promesse distinctive de valeur.

La reconnaissance distinctive de la marque de service repose couramment sur son **identité visuelle**, notamment *via* les logos associés aux marques de service (*ex.* couleur rouge et blanche et logo pour les stations-service Total ; Arche dorée des restaurants McDonalds). Cette identité visuelle, pour les services, est généralement renforcée par une homogénéisation des codes couleurs adoptés sur toutes les preuves physiques : les points de vente, les tenues, les véhicules, les équipements et l'intérieur des bâtiments.

Les marques de service ont pour autre spécificité d'être éprouvées au cours de la co-production de l'offre de service. Le client participant à la création de l'offre au moment de la servuction, il participe à la concrétisation de la promesse de la marque. Au-delà de l'identité visuelle, la marque de service et la crédibilité de sa promesse reposent donc sur une « **identité relationnelle** » : la manière dont le prestataire accompagne le client dans la réalisation de son expérience de service, les formes d'interactions entre les employés et les clients, les valeurs de l'organisation véhiculées par les employés lors de ces interactions concourent à cette identité relationnelle qui façonne la marque de service.

1. Camélis, 2009.

Cette identité relationnelle revêt par nature, pour de nombreux services, une importance stratégique. Elle peut alors être directement exprimée dans la signature même de la marque. Par exemple, après la crise économique de 2008, un des enjeux des acteurs du secteur bancaire a été de revaloriser leur marque en s'appuyant sur son identité relationnelle. La Banque Postale a ainsi pour récente signature « banque et citoyenne », tandis que Sofinco a opté pour « Vous vous engagez, nous aussi ». Cette signature « incarne le lien durable que la marque souhaite entretenir avec ses clients. Elle est l'expression de la réciprocité, l'engagement, d'un dialogue ouvert et de la considération portée aux clients. »¹

La **signature** représente une formule exprimant la promesse de la marque sous une forme simplifiée. Associée à la marque, elle en présente non seulement l'engagement, mais aussi l'état d'esprit dans lequel le service peut avoir lieu. Sous une forme de convention réciproque, elle engage le prestataire quant à un niveau de service à produire, et prépare le client aux valeurs de l'entreprise et au niveau d'exigence et d'expérience à attendre du prestataire. La différence entre les marques Ibis Budget et Sofitel, du groupe hôtelier Accor, ne réside pas seulement dans l'espace de la chambre. La marque de luxe (Sofitel) se différencie de la marque économique dans la qualité de la relation promise, accompagnée de signes d'attention différentes, et finalement dans l'expérience promise. En retour, le client sait par avance que des processus plus automatisés (réservation, paiement) accompagneront la servuction de la marque économique, et qu'implicitement il se doit d'être moins exigeant dans la relation avec le personnel.

2 Gérer la marque de service

La gestion d'une marque implique deux niveaux : une gestion « qualitative » liée à l'identité de la marque, et une gestion « quantitative » liée à l'attribution des territoires de marque.

1.1 La gestion de l'identité de marque

Si l'image de marque fait référence à la manière dont la marque est perçue, l'identité de marque interroge sur le sens que l'entreprise veut attribuer à la marque. L'identité est donc le concept central de la gestion de marque². C'est à l'entreprise, et non au consommateur, de définir la marque et de conserver dans le temps la cohérence de sa promesse, source de reconnaissance.

L'identité d'une marque de service s'appuie sur l'ensemble des éléments contrôlables par le prestataire, et susceptibles d'être associés par le client à la marque et à sa promesse. Ces éléments appartiennent à l'identité visuelle (nom, logo, etc.), à l'identité

1. www.credit-agricole.com.

2. Kapferer, 2007, p. 64.

relationnelle, mais également à l'identité olfactive de la marque : Nature et Découverte ou The Body Shop adoptent une signature olfactive à l'entrée et dans leurs magasins.

La gestion de l'identité d'une marque de service s'appuie sur deux dimensions :

- **des éléments intangibles ou tangibles** susceptibles pour les clients cibles d'incarner un sens, un état d'esprit ou plus généralement une promesse de valeur particulière. Ces éléments ne sont pas restreints au logo ; ils sont représentatifs et emblématiques de l'identité de la marque. Par exemple, la marque Starbucks Coffee appuie sa promesse de bien-être sur les *mugs* (plutôt que les tasses de café), les fauteuils confortables (plutôt que des chaises), la diversité des cafés proposés. Ces éléments tangibles sont relayés par des éléments intangibles appartenant à l'identité relationnelle de la marque. « Tout commence par la promesse d'une boisson préparée à la perfection mais notre ambition s'étend bien au-delà : aller à la rencontre de nos clients, au travers d'un simple sourire ou en échangeant quelques mots pour rendre leur journée inoubliable. »¹
- **la cohérence** entre les éléments identitaires, **la pérennité** de leur signification globale. L'identité de la marque est d'autant plus visible pour les clients qu'un sens commun se dégage de la combinaison des éléments emblématiques. Ce sens commun est orienté vers la promesse d'une expérience de service. Ainsi, le choix et l'organisation des supports identitaires de la marque Starbucks Coffee sont conduits par le choix stratégique de l'entreprise de positionner ses « salons de café » comme « de véritables traits d'union entre le domicile et le travail ».

La cohérence de sens ne se fonde pas seulement sur la combinaison des éléments identitaires ; elle s'appuie également sur une dimension temporelle. Il est possible qu'une marque de service soit forte dans la mesure où elle assure à ses consommateurs de la constance dans l'expérience qu'elle propose. La gestion de l'expérience serait ainsi un élément stratégique dans la gestion de la marque de service².

2.2 La gestion des territoires de marque

La marque de service est parfois associée au nom de la société, voire au nom du chef d'entreprise (sociétés artisanales ou PME). Le problème d'une gestion de marques se pose néanmoins lorsque l'entreprise offre plusieurs services distincts, ou propose différents modules d'offre de service.

Le principe classique de gestion de marque est d'associer une marque à un segment de consommateurs. Autrement dit, une marque occupe un territoire : un espace identitaire perçu et reconnu par un ensemble de consommateurs. La capacité de l'entreprise à offrir différents services sous un même nom de marque est directement liée à la gestion du territoire de marque. Si les frontières de ce territoire sont étroites, les possibilités d'évolution de l'offre sont également réduites. L'entreprise Michelin

1. www.starbucks.fr.

2. Camélias, 2009.

est ainsi reconnue pour la fabrication et la vente de pneus. Mais l'entreprise a su étendre son espace identitaire légitime à la mobilité, ce qui lui permet de proposer, sous une même marque, des services à la mobilité (cartes, guide, planification d'itinéraire, etc.).

Il arrive souvent que la multiplication des services complémentaires permette d'offrir un même service global, mais à des niveaux de qualité ou de perfectionnement différents selon le segment auquel le prestataire s'adresse. Il peut alors être confronté au paradoxe suivant : garder une même marque permettant de positionner l'offre globale, tout en souhaitant différencier les catégories d'offre selon les segments. La solution pour superposer deux territoires de marque demande souvent d'avoir recours à la **marque caution**. Cette dernière est une marque apposée sur différentes offres spécifiques de service, dont le positionnement est commun et reconnu par l'ensemble des segments de clients. La distinction entre catégories particulières de service est effectuée en ajoutant une marque spécifique (dite marque-fille). Ainsi, le groupe hôtelier Accor a regroupé l'ensemble de ses hôtels de la catégorie économique sous la marque Ibis. On y retrouve les hôtels Ibis, Ibis Styles (centre-ville), et Ibis Budget (offre la plus économique). Le regroupement des offres sous une même marque caution permet d'afficher un positionnement identique : l'entreprise veut être perçue comme offrant le meilleur niveau de service et de confort de sa catégorie d'hôtels, au meilleur prix. Quelle que soit la catégorie d'hôtel, le client devra retrouver une chambre connectée, un lit confortable, une salle de petit-déjeuner et une vaste gamme de concepts de restauration. L'intérêt pour le client est la prévisibilité : le groupe Accor lui assure une expérience de service particulière propre à la marque caution Ibis, quelle que soit la catégorie d'hôtel. L'intérêt pour Accor est la fidélité de clients gardant un même niveau d'exigence de service rendu, quelle que soit leur situation : en famille ou professionnelle. GDF-Suez et sa marque Cofely offre un exemple similaire.

EXEMPLE 2.5 – Cofely GDF-Suez

GDF-Suez a rassemblé depuis 2012 les marques de services énergétiques B to B de sa branche Énergie Services sous le nom de Cofely, la marque leader du Groupe dans les services d'efficacité énergétique destinés aux clients industriels, tertiaires et publics.

Le Groupe entend ainsi rendre plus visible sa capacité à proposer une offre complète de solutions dans les domaines du génie climatique et de la réfrigération, du génie électrique et des systèmes d'information, de la maintenance industrielle etc.

Dans ce contexte, en France, les marques Ineo, Axima Seitha et Endel deviennent Cofely Ineo, Cofely Axima et Cofely Endel. Cofely Services et Cofely Réseaux seront les marques dédiées à l'expertise de Cofely respectivement dans les services à l'énergie et les réseaux urbains de chaleur et de froid.

Source : www.cofelyservices-gdfsuez.fr, dossier de presse Cofely, 2012.

Lorsqu'ils ne représentent pas une catégorie d'offre à part entière, les modules complémentaires au sein d'une offre globale de service peuvent également faire l'objet d'un marquage particulier. Europcar propose ainsi le service de préparation de contrat de location eReady, ou le service de livraison ou reprise du véhicule de location ToMydoor. Il s'agit de services stratégiques pour Europcar, qui sont représentatifs d'une mobilité simple à laquelle veut être associée la marque. Leur accorder un nom, c'est également distinguer leur importance auprès des clients.

L'ESSENTIEL

La préparation d'une offre de service admet quatre catégories de décisions stratégiques.

■ Faire le choix d'un modèle de création de valeur

Ce choix demande des clarifications sur les principales ressources mobilisées pour créer le service, et sur les acteurs apportant ou utilisant ces ressources : le prestataire de service, le client coproducteur de l'offre de service, ou l'utilisateur.

■ Décider d'un positionnement marketing et l'exprimer sous forme d'une promesse de service

La promesse de service se conçoit autour d'un axe différenciateur communiqué dans le sens d'un bénéfice pour l'utilisateur, assorti d'une preuve crédible.

■ Concevoir l'offre correspondant à la promesse de service

Une offre globale peut être opérationnalisée autour de trois modules de services :

- **le service de base** répond aux attentes initiales majoritairement exprimées par les consommateurs ;
- **les services complémentaires facilitants** ont pour objet de faciliter l'accès ou l'utilisation du service de base. ;
- **les services complémentaires relationnels** représentent les possibilités accordées aux clients d'entrer en interaction directe avec le prestataire et/ou les autres clients afin de faciliter la co-création de valeur.

■ Faire le choix d'une marque cohérente avec la promesse de service

Ce choix suppose de gérer la marque à partir de deux dimensions :

- **l'identité de la marque**, c'est-à-dire le sens que le prestataire souhaite voir donner à sa marque.
- **le territoire de marque**, c'est-à-dire l'espace identitaire sur lequel la marque est reconnue légitime par un groupe de clients.

Partie 2

L'élaboration du processus
de service

Chapitre 3

Concevoir un service
de qualité pour satisfaire
les clients

Chapitre 4

La conception d'une offre de service

L'objet de cette partie est de présenter les concepts et outils clés dans la conception d'une offre de service. Les dimensions sous-jacentes à l'élaboration d'un processus de service et les éléments permettant la conception d'un service de qualité y sont abordés.

Le chapitre 3 porte sur la conception d'une offre de service, en prenant pour référence les différentes étapes par lesquelles le client participe à la conception, à l'acquisition et à l'usage du service. Deux processus sont ainsi distingués : le processus client qui permet de faire émerger une valeur d'usage au service ; le processus prestataire qui vise à faciliter le parcours client pour en améliorer l'offre et l'usage et qui peut être formalisé à l'aide de l'outil *blueprint*. Les moments clés de l'expérience de servuction sont ensuite identifiés et analysés.

Le chapitre 4 aborde la conception d'une offre de service de qualité. Le concept de qualité de service est introduit et son lien avec la satisfaction du client présenté. Des démarches d'amélioration de la qualité de service sont proposées. Le chapitre se conclut par la présentation d'un ensemble de mesures de la qualité de service permettant de distinguer et d'évaluer la qualité délivrée et la qualité perçue.

Chapitre

3

L'élaboration du processus de service

OBJECTIFS

- Proposer des outils facilitant la conception d'une offre de service cohérente avec les attentes des clients ciblés et leur utilisation de la servuction
- Préciser leur élaboration et leurs spécificités
- Identifier les emplois possibles et les limites des concepts de parcours client, *blueprint* et script de service dans une approche de logique dominante du service.

SOMMAIRE

SECTION 1 Rationaliser le processus client : le parcours client

SECTION 2 Rationaliser le processus de servuction : le *blueprint*

SECTION 3 Rationaliser l'expérience de la servuction : le script de service

Une offre de service se conçoit comme un processus, c'est-à-dire un ensemble d'étapes par lesquelles le client participe à la conception du service, acquiert l'offre, et en a l'usage.

Concevoir au niveau de l'organisation une offre de service demande à l'entreprise de clarifier deux niveaux de processus :

- le **processus client** : ce processus fait référence à l'ensemble des étapes par lesquelles passe le client pour expérimenter une valeur d'usage. Lors de chacune de ces étapes, le client bénéficiera des ressources de l'entreprise (un lieu de magasinage, un support d'information, etc.) mises à disposition pour co-créeer une expérience de service. Le processus client se déroule donc au sein de l'espace conjoint et de l'espace usager. Le processus client propre à l'espace conjoint est également connu sous le terme de parcours client ;
- le **processus prestataire** : faciliter le parcours client pour améliorer l'offre et l'usage du service demande de la part de l'entreprise de mobiliser un certain nombre de ressources. Ces ressources sont utilisables en *front office*, lors des moments de rencontre avec le client. Elles servent également à préparer en amont les points de rencontre (un système de réservation de places pour un théâtre, par exemple) ; elles sont alors mobilisables en *back office*. Ce processus prestataire peut être clarifié à l'aide de l'outil *blueprint*.

Une fois l'offre de service conçue, l'entreprise peut vérifier la concordance des processus client et prestataire à l'aide du script de service.

Section 1 RATIONALISER LE PROCESSUS CLIENT : LE PARCOURS CLIENT

Le parcours client permet de faire prendre conscience au prestataire de service de l'ensemble des étapes par lesquelles le client fait émerger une expérience de service. En ce sens, le parcours client représente le point de vue du client, mais est aussi un outil d'amélioration de la promesse de service utilisable par l'entreprise.

1 La conception du parcours client

Un service ne peut être en tout point défini par l'entreprise. Si cette dernière est capable de dessiner les contours de l'offre de service, le client, par l'usage qu'il fait de cette offre, produit une expérience particulière de service. Meyronin et Ditandy¹ soulignent ainsi que la formation délivrée aux enfants par l'école ne peut se résumer

1. Meyronin et Ditandy, 2011.

aux instructions du ministère ; au-delà des programmes d'apprentissage, la formation n'existe véritablement qu'à partir de relations entre enseignants et élèves, à partir d'engagements personnels conçus comme une série d'épreuves et d'émotions plus ou moins mémorables.

Élaborer une offre de service nécessite pour le prestataire d'imaginer l'utilisation de cette offre ; penser au-delà de son espace prestataire, jusqu'à l'espace usager dans lequel le client est créateur de son expérience de service. Il lui faut alors imaginer l'ensemble du parcours client.

Le terme de parcours client est appliqué à divers domaines, avec un entendement différent (voir Focus ci-après). Dans le cadre des services, le parcours client est une notion dynamique : il fait référence à un processus, en évoquant les différentes phases de rencontre et d'utilisation des ressources par le client mises à disposition par l'entreprise.

DÉFINITION

Le parcours client : formalisation chronologique des phases d'engagement cognitif, affectif et conatif d'un client, représentatif d'un segment particulier, avec un prestataire au cours desquelles il fait émerger une valeur d'usage du service.

Focus

Les interprétations du concept de parcours client

Le concept de parcours client, en marketing, est appliqué à différents contextes dans le cadre desquels sa signification peut différer. Il peut ainsi faire référence à :

- **la visite d'un lieu fermé** (magasin, galerie marchande) : le parcours client est synonyme d'itinéraire. Cela revient à observer l'utilisation physique du lieu. Ce lieu fermé peut être virtuel : un site web, une application d'e-commerce. Le parcours client représente les déplacements virtuels de l'utilisateur au sein de ce lieu, c'est-à-dire les pages exploitées par l'Internaute ou les différents endroits de la page sur lesquels s'est portée l'attention ;

- **l'utilisation de réseaux de distribution** : le parcours client multicanal est alors évoqué, faisant référence aux différents supports utilisés par le client au cours d'un « trajet » décisionnel. Ce dernier va généralement de l'étape de recherche d'informations jusqu'à l'étape de recommandation, en passant par celle de l'achat. Lors de ce parcours sont observés les différents usages des supports d'information et de distribution (Internet, magasin physique, automate...) ;
- **l'utilisation d'un service** : ensemble des étapes au cours desquelles le client fait émerger une valeur d'usage du service.

Le parcours client, s'il est formalisé par le prestataire, est conçu du point de vue du client. Il est donc conseillé de ne pas le limiter aux seuls moments de relations avec l'entreprise. Le restreindre aux étapes de la relation client pourrait faire courir le risque

Partie 2 ■ La conception d'une offre de service

de ne pas prendre en compte l'entière utilisation de l'offre de service et les moments expérientiels qui y seraient attachés, propres à la création de valeur au sein de l'espace usager. Le tableau 3.1 illustre un parcours client pour une offre de voyage touristique.

Tableau 3.1 – Parcours client lors d'une considération de voyages touristiques

Phases d'engagement du client avec la promesse de service	Illustration
Considération d'un usage	<i>Évocation d'un besoin (de vacances), d'un désir (de partir)</i>
Évaluation de promesses en concurrence	<i>Études des offres Internet ou de catalogues de voyages</i>
Évaluation engagée : recherche de preuves de la qualité de la promesse, diminution du risque perçu	<i>Demande de devis, visite de l'agence de voyage</i>
Co-production de l'offre de service	<i>Adaptation avec le prestataire de l'offre : heures de départ, période, etc.</i>
Achat de l'offre de service	<i>Réservation, achat de billets, etc.</i>
Expérience de la préparation à l'utilisation du service	<i>Achat des vêtements et bagages appropriés, préparation des papiers d'identité</i>
Expérience d'utilisation du service	<i>La période de voyage</i>
Expérience de partage	<i>Envoi de photos sur les réseaux sociaux, recommandations sur les forums Internet, etc.</i>
Expérience de souvenir	<i>Photos, album souvenir, etc.</i>

2 L'usage du parcours client

L'intérêt du parcours client, du point de vue du prestataire, est de faire prendre conscience à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise que :

- le rôle du prestataire, pour une offre de service de qualité, ne s'arrête pas aux interactions directes avec le client. En se référant au tableau 3.1, la considération d'un usage, l'évaluation des promesses en concurrence, ou les expériences de préparation, de partage et de souvenir, bien que ne relevant pas de la relation client, font partie pour le client de son parcours ;
- le parcours client étant du point de vue du client un ensemble logique d'étapes, la coordination par le prestataire de tous les métiers et compétences liées est nécessaire pour faciliter cette logique de parcours : l'opérateur téléphonique, l'accueil en agence, le concepteur du site Internet, le guide sur le terrain, tous participent à l'émergence d'un service touristique de qualité pour l'utilisateur.

Dans l'exemple précédent d'une agence de voyage, la personne est souvent considérée comme entrant dans l'espace du prestataire à partir du moment où elle pénètre dans l'agence pour s'informer des voyages possibles. Elle aura le statut de

client si sa demande se transforme en commande. Or, le parcours client permet d'indiquer que l'engagement cognitif, affectif et conatif du demandeur a lieu avant qu'il y ait une relation directe avec le prestataire ; il se poursuit également après le voyage. Le tableau 3.2 souligne que le parcours client peut aider l'entreprise à considérer l'évolution du client à travers différents statuts ; il l'incite également à réfléchir aux possibilités de l'accompagner dans le passage des étapes au long du parcours. Le rôle du prestataire et ses moyens d'intervention, à partir des ressources qu'il peut mettre à disposition du client pour l'aider à faire émerger un usage, diffèrent en revanche selon les étapes du parcours.

Tableau 3.2 – Statuts du client et rôles du prestataire au long d'un parcours client (exemple d'une agence de voyage)

Statuts du client	Phases du parcours client	Rôles du prestataire
Client potentiel/prospect : engagement cognitif et affectif	Considération d'un usage Évaluation de promesses	Promouvoir une promesse de service (communication de masse ou personnalisée) Promesse distinctive de valeur : faire rêver et rassurer (site Internet, brochures)
Client : engagement cognitif, affectif, conatif	Évaluation engagée Co-production de l'offre de service Achat de l'offre Expérience de la préparation Expérience du voyage/usage	Personnaliser l'offre <i>via</i> des modules facilitants (aménagement des chambres, modification des lieux à visiter, etc.) Amener le client à concrétiser une expérience imaginée (considération des prix, des dates possibles, etc.) Accompagner la préparation du voyage (conseils avant le départ : les documents requis, le style de vêtements, etc.) ; faciliter l'utilisation de ressources multi-prestataires (déplacement jusqu'à l'aéroport, parking voiture, etc.) Valoriser les relations sociales, l'authenticité (formation des guides, etc.)
Prescripteur/ ambassadeur : engagement affectif et cognitif	Expérience de partage Expérience de souvenir	Fournir des supports à la diffusion d'expériences (forum sur le site du prestataire, envoi de photos-souvenir). Gestion des réclamations

© Dumod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

3 Marquer les périodes clés de la relation client lors du parcours client

L'espace conjoint, concentrant les relations effectives entre le prestataire et le client, constitue un moment clé de valorisation ou, au contraire, de dévalorisation de l'offre de service perçue par le client. Des actions particulières de type « rituels de service » ou « actes commerçants » aident le prestataire à marquer favorablement ces moments.

3.1 Les moments de vérité ou moments critiques

Certaines périodes du parcours client représentent des moments vécus comme très importants, que ce soit pour un motif positif ou négatif. Ce peut être l'ouverture d'un compte dans une nouvelle banque ou la livraison d'une voiture neuve. À l'inverse, un sinistre faisant intervenir l'assurance contractée ou la survenue d'un aléa modifiant le programme journalier du client (un retard important du train) représentent des risques de dévalorisation du service. Ces moments dits « de vérité » constituent les périodes d'interaction ayant une forte influence, positive ou négative, sur la nature de la relation client-prestataire, générant fidélisation ou dissuasion.

ENCADRÉ 3.1 – Une enquête d'Accenture sur les moments de vérité dans la relation client-assureurs

Une étude, administrée en ligne sur un échantillon de plus de 2 000 personnes, a été conduite en février 2011 par le cabinet de conseil Accenture pour le compte des principales compagnies d'assurance et de bancassurance en France. Les résultats montrent notamment qu'au cours des différentes phases du déroulement des contrats d'assurances, plusieurs moments de vérité existent qui ont un effet notable sur la qualité de la relation assureur – assuré et sur la satisfaction du client.

Le premier moment de vérité, quel que soit le type d'acte (souscription, arbitrage, ajout de garantie...), se situe avant la signature du contrat, au moment où le client élabore un « pré-capital » de confiance : il recherche de l'information en croisant au moins trois sources distinctes avant de prendre sa décision, utilisant aussi bien des canaux directs (conseiller commercial, internet) qu'indirects (cercle d'amis, réseaux sociaux). Une information homogène de la part de l'assureur sur l'ensemble des canaux de communication est logiquement attendue.

D'autres moments de vérité existent :

- la déclaration de sinistres, l'accueil et les remboursements sont des périodes clés dans la relation client ; les attentes des clients portent sur la vitesse d'exécution et la qualité de la relation directe de la part de leur assureur ;
- le moment d'interaction directe entre un conseiller et son client pour les choix de placement/rachats et le choix d'une assurance-vie est vécu comme particulièrement important. Les clients sont non seulement attentifs à la personnalisation des conseils et des services répondant à leur besoin spécifique, mais également à l'accompagnement pour faire les bons choix dans la gestion de leur épargne. Cet accompagnement se traduit par le suivi avec un interlocuteur dédié, la proposition de produits packagés, des modes de contact adaptés au profil du client, etc.

Source : Floquet L. et Gallant A. (2011),
« Les moments de vérité dans la relation client :
quelles opportunités de croissance pour les assureurs ? »,
www.accenture.com.

Les moments de vérité, ou moments critiques, ont pour point commun de nécessiter des marques d'attention attendues implicitement par le client. Ce sont avant tout des marques de relation, apportées par les employés au cours de la relation client. En ce sens, l'attitude, la formation et plus généralement les compétences des employés jouent un rôle fondamental dans la qualité de la relation.

Ces moments relationnels peuvent être accompagnés de gestes professionnels, tels que les rituels de service ou les actes commerçants.

3.2 Les rituels de service

Les rituels de service comprennent l'ensemble des gestes professionnels récurrents qui cristallisent certaines étapes du parcours client. Ils représentent autant d'indicateurs du parcours à suivre pour le client. Le bonjour de l'employé à chaque entrée de client dans un lieu (magasin, musée...) ou la proposition de nettoyage de lunettes des opticiens peut représenter un rituel. Observons que ces rituels marquent le parcours client également pour les employés ; tel est également la fonction du « SBAM » des employés des grandes surfaces (Sourire, Bonjour, Au-revoir, Merci).

Les rituels de service sont utilement employés pour marquer l'entrée dans une période de relation effective entre le prestataire et le client. Le bonjour suivi d'une proposition de tasse de café chez certains coiffeurs marque le début d'une relation de co-crédation de valeur, tandis que la proposition d'une carte de fidélité suivie d'un au revoir en marque la fin ; cette fin, *via* la carte de fidélité, est également une promesse d'autres relations.

3.3 Les actes commerçants

Les actes commerçants représentent des actions individualisées et non récurrentes (contrairement aux rituels) centrées sur la relation et l'apport de solutions à une situation non habituelle ou inattendue du client. Tel est le cas de la mise à disposition d'un véhicule de courtoisie par les garagistes, par exemple.

Les actes commerçants marquent une attention particulière du prestataire à un événement considéré comme inhabituel par le client. Ils ne font donc pas partie du parcours client standard ; il arrive néanmoins que les actes commerçants, après être délivrés, soient intégrés au moins par le client comme rituels au sein du parcours. Ainsi, une cliente âgée se voyant raccompagnée par son coiffeur à son domicile tendra facilement à généraliser cet acte comme faisant partie du service global. Il en est de même du véhicule de courtoisie chez certains garagistes, qui tend à faire partie du service de base attendu par les clients.

Le parcours client peut être formalisé plus avant grâce à des outils de type *blueprint*.

Section 2 RATIONALISER LE PROCESSUS DE SERVICE : LE BLUEPRINT

Au cours du processus de service, les moyens humains, organisationnels et matériels mis à disposition par le prestataire évoluent afin d'accompagner le client dans son parcours de service.

Plusieurs outils existent comme support de rationalisation d'un processus de service : le logigramme, le diagramme des tâches, le *blueprint*. Ils se présentent tous comme des outils de clarification et d'amélioration d'un procédé, en permettant de visualiser de façon séquentielle et logique les actions du client au cours de la servuction, et les décisions à prendre de la part du prestataire pour satisfaire ces actions, aussi bien face au client (en *front office*) qu'en interne (en *back office*).

Le *blueprint*, outil généralement utilisé pour décrire la version finale de processus intangibles (en logistique ou pour un système d'information par exemple), apparaît particulièrement adapté aux services.

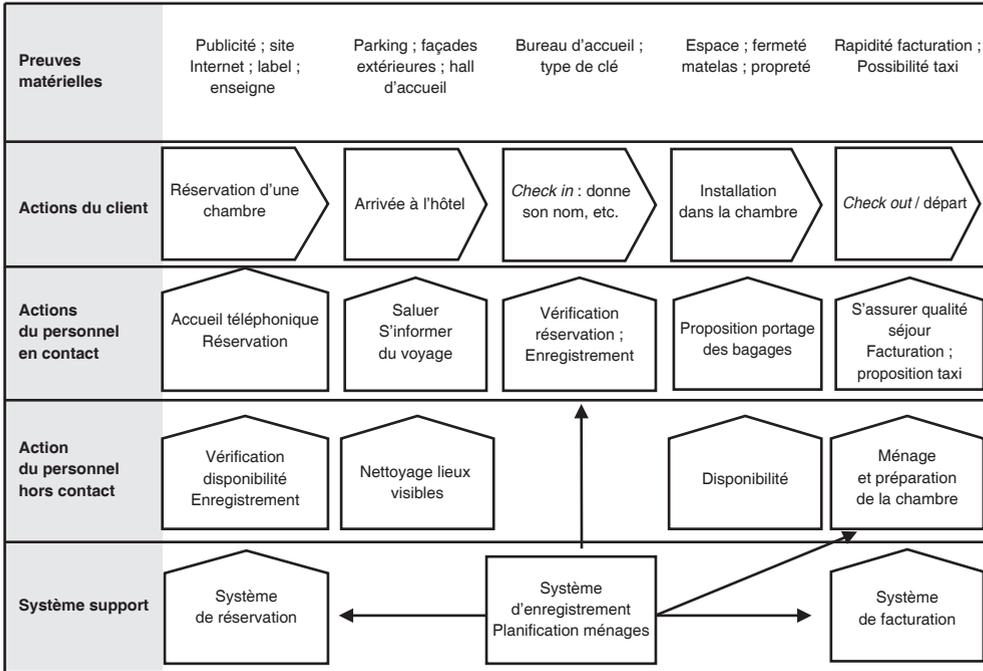
1 Les composants de l'outil *blueprint*

Un *blueprint* se présente comme un outil opérationnel visuel décrivant la servuction sous forme de processus. Il permet de décomposer les étapes de la servuction (les opérations élémentaires formant le processus de service), en distinguant les opérations de relation avec les clients (en *front office*), des activités de soutien à ces relations, non visibles de la part des clients (en *back office*). Ces activités de soutien impliquent des actions du personnel et des moyens techniques ou organisationnels nécessaires à la préparation du service.

Afin de sensibiliser à la qualité du service à chaque moment d'interaction avec le client, le *blueprint* permet de visualiser les preuves matérielles qui, pour chaque action du client, marquent le service et son positionnement.

Enfin, en reliant ces différentes étapes entre elles, le *blueprint* permet de visualiser le service comme un processus.

La figure 3.1 présente un exemple simplifié de *blueprint* pour un service hôtelier. Les éléments fondamentaux de ce *blueprint* sont représentés par les preuves matérielles, les actions des clients, les actions visibles et les actions non visibles du personnel, et le système support (moyens techniques et matériels, organisation).



Source : d'après Bitner, Olstrom et Morgan, 2008, p. 76.

Figure 3.1 – Blueprint (simplifié) pour le service d'une nuit d'hôtel

2 Élaboration et utilisation de l'outil *blueprint* :

2.1 La conception du blueprint

Par sa conception même, permettant de visualiser les interactions entre client et personnel en contact, le *blueprint* est un outil adapté plutôt aux services à la personne.

Plusieurs versions existent de cet outil, dont l'une est présentée à la figure 3.1. La très grande majorité de ces versions reconnaissent trois étapes principales dans la conception d'un *blueprint* pour une offre de service.

■ Étape 1 : les actions du client

La description du processus prend pour point de départ le parcours client, généralement dans la limite de l'espace de servuction : il s'agit de décomposer l'événement du client en une suite d'actions individuelles. Ainsi, pour reprendre l'exemple d'une nuit d'hôtel, le processus peut être décomposé selon les étapes en figure 3.2.

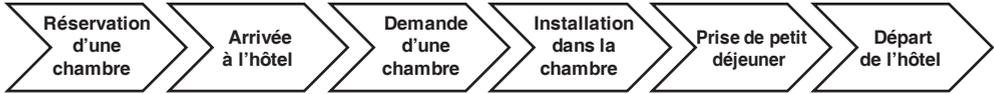


Figure 3.2 – Étape 1 d'élaboration du *blueprint* : le service hôtelier présenté, pour la partie client, comme une suite d'actions individuelles

Cette première étape souligne qu'un processus de service est conceptualisé pour un segment de clientèle donné. Si les segments diffèrent dans l'utilisation du service, une *blueprint* pour chaque segment est nécessaire.

■ **Étape 2 : les services élémentaires correspondant à chaque action du client**

En référence à chaque action individuelle du client, un service élémentaire et son processus fonctionnel sont ensuite considérés. Par exemple, on se demandera : quelles opérations élémentaires la réservation d'une chambre d'hôtel par le client déclenche-t-elle ?

Ce « micro-processus de service » est à envisager selon les actions visibles par le client (les preuves matérielles, les actions du personnel en contact), mais aussi les actions non visibles (le personnel en *back office*, le système matériel de soutien). Un certain nombre d'actions de relation avec le client (l'accueil pour une réservation) nécessite en effet une préparation préalable de la part du prestataire et non visible pour le client (la gestion d'un système de réservation). Plus généralement, la structure du *blueprint* permet de distinguer les interactions externes (avec le client), des interactions internes, au sein de l'organisation (figure 3.3).

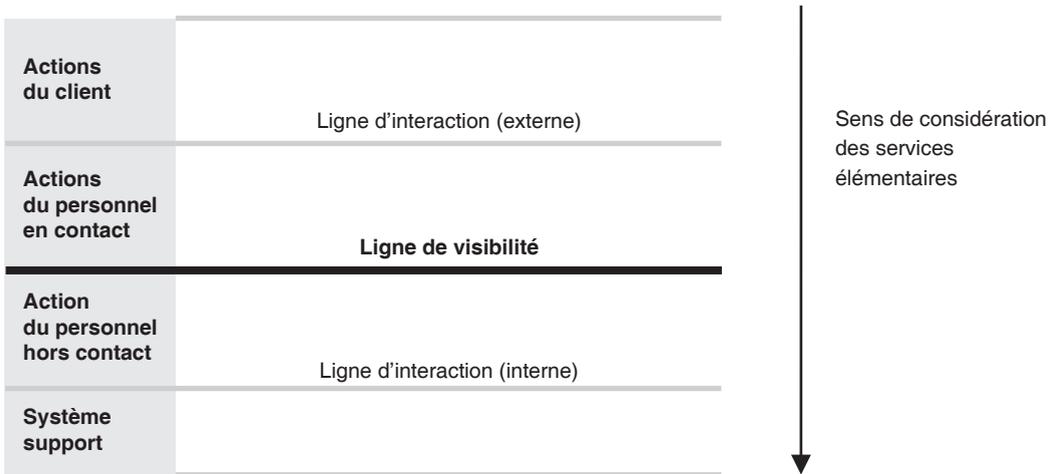


Figure 3.3 – La structure de l'outil *blueprint* à partir de laquelle élaborer les services élémentaires

■ **Étape 3 : lier l'ensemble des services élémentaires pour concevoir un processus global de service**

Chaque micro-processus est relié aux autres, selon une logique de production de service global. Cette phase présente l'intérêt de considérer le service à la fois dans la globalité de son processus, et dans ses étapes opérationnelles. Le *blueprint* incite à concevoir le service comme un tout (*ex.* un service hôtelier), et comme une suite d'attentions portées au client, chacune de ces attentions générant une suite coordonnée de services élémentaires.

2.2 Faire évoluer son offre de service grâce au blueprint

Du fait de sa conception fonctionnelle d'un processus de service, le *blueprint* est utilisé pour faire évoluer le service dans le sens d'une efficacité accrue, que cette dernière soit entendue en termes d'amélioration de la qualité ou d'une amélioration de la productivité.

Obligeant à penser le service par décomposition d'éléments fonctionnels liés les uns aux autres, le *blueprint* permet de repérer les éléments ou les étapes du processus de service susceptibles de focaliser un mécontentement ou un blocage de la part de certains clients, dégradant ainsi la qualité perçue. Ces étapes concernent deux types de risque :

- **les risques d'attente** (*wait points*) : ils concernent les étapes pouvant générer du retard et donc une attente jugée excessive par le client. L'attente importante engendre une dégradation perçue de la qualité du service. Dans le *blueprint* de la figure 3.1, la réservation téléphonique, l'enregistrement à l'arrivée du client ou la facturation au moment du départ peuvent représenter des points d'attente risqués.
- **les risques d'échec** (*fail points*) : ils concernent les étapes qui, si le résultat attendu n'est pas atteint, sont susceptibles de remettre en cause l'offre globale de service. Dans l'exemple de la chambre d'hôtel, si le ménage n'est pas effectué à temps ou si la réservation a été mal enregistrée, le service peut ne pas être délivré.

Le *blueprint* peut également servir de support à une recherche approfondie d'amélioration du service, en faisant en sorte que son processus sous-jacent soit plus efficace ou plus efficient.

Deux types d'action focalisent généralement l'attention des prestataires :

- **Réduire la durée du cycle de servuction entre l'entrée et la sortie du client.** Cette tentative conduit généralement à améliorer la productivité du service, et parallèlement la satisfaction du client, en réduisant le temps de co-production du service. La réduction perçue du cycle de servuction est effectuée en éliminant autant que possible les étapes qui n'ajoutent pas de valeur, ou en les plaçant à une période éloignée d'un moment de vérité. Il s'agit typiquement des activités en

début ou en fin du processus. Par exemple, certains loueurs proposent que le remplissage des formalités d'une location d'une voiture soit effectué lors de la réservation par Internet ou par téléphone, plutôt qu'au moment où le client vient prendre possession du véhicule.

- **Faire évoluer au moins certains services élémentaires vers le libre-service** (voir également le chapitre 9). Une telle évolution a pour objet d'améliorer la productivité, voire la qualité du service grâce à une normalisation accrue. Les parties les plus propices à de tels changements sont celles croisant la ligne d'interaction externe, représentant des tâches répétitives pour le personnel en contact. Cela permet alors de diriger les actions du personnel en contact vers les étapes clients les plus complexes, qui nécessitent une plus grande valeur ajoutée. Les banques ont ainsi peu à peu incité leurs clients à rencontrer leur conseiller pour des opérations financières importantes (*ex.* des prêts), plutôt que pour des retraits courants d'argent.

2.3 Intérêts et limites de l'outil blueprint

Le *blueprint* représente un outil de décomposition d'un service complexe en une suite coordonnée de services élémentaires. Il participe en cela à une forme d'ingénierie des services. En décrivant les étapes d'un processus de service, il permet parallèlement d'identifier les éléments ou sous-parties du système et leur rôle : le personnel en contact, les supports physiques, le système d'organisation interne.

Le *blueprint* est donc intéressant dans la phase de construction d'une offre de service par le prestataire. Il a l'avantage également, d'un point de vue marketing, d'adopter une « orientation client » : le point de départ dans l'élaboration du processus est représenté par le client et son parcours lors de la servuction.

Enfin, le *blueprint* s'avère utile à toute recherche de productivité et de qualité accrue du système de servuction. Par extension, il peut représenter un support d'innovation incrémentale : modifier l'emplacement ou le fonctionnement d'une étape d'un service élémentaire peut conduire à faire évoluer le service global perçu par le client. La venue de caisses automatiques dans la plupart des super – et hypermarchés a favorisé un service perçu plus rapide ; un service qui a également perdu sa dimension sociale selon certains consommateurs et certaines caissières, pour lesquelles le rôle de surveillant s'est amplifié ; il leur faut par exemple vérifier les transactions des clients afin qu'ils ne scannent pas deux fois le même produit.

La limite principale du *blueprint* tient à l'approche « ingénierie » des services, limitée à la servuction ; il s'agit à l'aide de cet outil de rationaliser des flux en interactions. Le risque est de ne se focaliser que sur les périodes d'interactions physiques entre le prestataire et le client. L'espace « usager », dans lequel le client

apporte ou combine seul des ressources pour créer une valeur d'usage, n'est pas représenté par l'outil *blueprint*.

Par extension, cet outil permet peu de considérer le lien « affectif » entre le consommateur et les éléments de l'offre de service ; il prend mal en compte les éléments expérientiels vécus par le client, qui peuvent compter pour une grande part dans la promesse de valeur du service et dans la valeur perçue de celui-ci par le client. À titre d'exemple, la qualité du service est conçue objectivement dans le *blueprint*, à travers la qualité des processus fonctionnels du service ; elle ne fait pas ou peu référence à la qualité de l'expérience ressentie par une personne au cours de son interaction lors d'un processus de service.

Section 3 RATIONALISER L'EXPÉRIENCE DE SERVUCTION : LE SCRIPT DE SERVICE

1 Utilité et fonction du script de service

Les contours d'un processus de service peuvent être difficiles à appréhender. Orsingher (2006) fait référence à une étude menée auprès des clients et des employés de salons de coiffure concernant l'étape qui, selon eux, est représentative du début du service. Les réponses des deux parties révèlent notamment que pour la plupart des clients, le service commence lors de l'appel téléphonique pour prendre un rendez-vous ; pour le personnel, il débute au moment où le client entre dans le salon, lors du premier contact physique.

Comme le montre ce résultat d'enquêtes, il peut être difficile, pour les clients comme pour le personnel en contact, de s'attendre aux mêmes processus de service. Le problème majeur d'une inadéquation des processus attendus tient à une inefficacité possible lors de la phase de co-production de l'offre ou la phase de co-création de l'expérience de service. Une co-production de service est d'autant plus performante que chaque partie connaît son rôle, les ressources et compétences mobilisables, la signification implicite des rituels ou des gestes commerçants.

Cette connaissance sous forme de chronologie mémorisée des étapes de la relation de service et des rôles de chacun, prestataire comme usager du service, fait référence au script de service.

DÉFINITION

Le script de service : Orsingher (2006) le définit comme une « connaissance stéréotypée [par les clients ou le personnel en contact] de la séquence des actions, des objets et des rôles qui caractérisent l'expérience de service, de l'environnement de l'événement, et du résultat communément attendu. » (p. 115).

Elle précise son intérêt : il « guide l'interaction avec le personnel en contact et détermine une partie des attentes des clients vis-à-vis de la prestation de service ».

Le script de service complète les concepts de parcours client et de *blueprint* dans le processus conjoint d'élaboration du service. Son intérêt est de représenter un outil de rationalisation d'une expérience de service, tel que le service est perçu et « vécu », davantage qu'un outil lié au processus fonctionnel du service, tel qu'il doit être.

Tout individu développe un script cognitif pour chaque situation à laquelle il participe de façon répétée. La clarté du script cognitif améliore la capacité des clients à participer à la réalisation du service. Les clients habitués d'un café sont souvent plus rapidement servis et ont une relation avec les serveurs plus étoffée que les clients nouveaux. Connaissant l'atmosphère, l'état d'esprit du lieu, ils peuvent en retirer une expérience plus riche. À l'inverse, le manque de script en situation nouvelle peut ralentir ou bloquer le processus de servuction. Faire des courses dans un nouveau supermarché est souvent plus long, la place des produits et des rayons ne correspondant pas à celle habituellement connue.

Le script de service étant lié au processus sous-jacent à l'expérience de service, il procède d'un apprentissage particulier.

2 Apprentissage du script de service et processus de socialisation du client

L'apprentissage du script cognitif porte d'une part sur le processus de servuction, donc sur les différentes étapes par lesquelles le client conçoit passer pour élaborer le service ; il concerne d'autre part les rôles perçus du client et du prestataire au cours de ce processus, afin de co-produire un service. Il comprend enfin l'état d'esprit et les valeurs du prestataire dans la phase de co-production de valeur. La manière de se comporter dans les interactions avec le personnel ou avec les autres personnes dépend, par exemple, de ces valeurs. Les actes commerçants, les rituels de service, les moments de vérité jouent également un rôle important pour marquer l'état d'esprit du service.

Ce processus complexe d'apprentissage, proche d'un processus d'acculturation, a été étudié sous le concept de socialisation organisationnelle du client.

DÉFINITION

Le concept de socialisation organisationnelle du client : Goudarzi et Eiglier¹ le définissent comme un « processus d'apprentissage [de la relation entre le client et l'organisation], par lequel le client apprend et maîtrise le rôle associé à la relation de service, s'intègre au groupe social de l'entreprise en comprenant comment échanger avec le personnel et les autres clients, et se fait une appréciation de la culture, des normes et des valeurs de l'organisation. »

« Ces apprentissages (...) conduisent le client à développer chez lui un sentiment d'appartenance et d'adéquation à l'organisation. »

Le processus de socialisation du client est un concept multidimensionnel. Une synthèse de ces dimensions est proposée dans le tableau 3.3.

Tableau 3.3 – Les dimensions sous-jacentes au concept de socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service

Dimensions de la socialisation organisationnelle du client	Exemples en grande distribution
Connaissance et maîtrise par le client de son rôle	Connaissance des services offerts et savoir comment en bénéficier (carte de fidélité, crédit, bons d'achat...). Circulation dans le point de vente, possibilité de toucher les objets, connaissance des jours d'affluence...
Connaissance de l'état d'esprit de l'organisation	Connaissance des valeurs défendues par l'organisation, la culture partagée par l'organisation et les clients, le langage propre à l'organisation...
Intégration sociale	Savoir comment interagir avec le personnel ou les autres clients Qualité de l'accueil des salariés, ambiance ressentie

Source : d'après Goudarzi et Eiglier, 2006.

La qualité du script de service, en termes de précision et de pertinence, est issue d'un processus de socialisation organisationnelle du client. Plusieurs implications en découlent quant à la relation entre le client et le prestataire :

- **le script de service renforce la prévisibilité du service** ; cette caractéristique représente un facteur de fidélisation pour des offres principalement intangibles, dont le risque perçu peut être important (*ex.* lors de voyages à l'étranger, les clients ont tendance à retourner avec l'organisme dont les prestations ont été éprouvées et appréciées) ;
- **le script de service représente une barrière à la sortie pour le client** et renforce donc sa fidélité. La maîtrise d'un script représente pour le client un effort d'apprentissage ; cet effort est transformé en coûts en cas de changement de prestataire de service (*ex.* coût d'apprentissage de l'aménagement des rayons lors de la visite d'un nouveau supermarché) ;

1. Goudarzi et Eiglier., 2006, p 80-81.

Partie 2 ■ La conception d'une offre de service

- dans l'idée d'une coproduction de service par apport conjoint de ressources, **le client « socialisé » est également plus performant au cours de la servuction** ; il sait quelles tâches accomplir et quelles ressources apporter ou utiliser (*ex.* cas de l'utilisation des caisses automatiques de supermarché) ;
- enfin, **la capacité d'une entreprise à faciliter la socialisation organisationnelle du client représente une base importante d'un avantage concurrentiel**. L'état d'esprit particulier d'une organisation et les facilités d'une intégration sociale sont deux dimensions de la socialisation organisationnelle du client essentielles à un avantage concurrentiel, voire à un positionnement de l'entreprise (*ex.* les cafés Starbucks insistent sur la convivialité et l'état d'esprit communautaire).

L'ESSENTIEL

La conception d'une offre de service nécessite préalablement pour le prestataire de clarifier le processus par lequel ce service est généré. Trois outils conceptuels aident à cette clarification.

■ Le parcours client : le processus du client dans sa création d'une valeur d'usage

Le parcours client retrace l'ensemble des étapes au cours desquelles le client fait émerger une valeur d'usage du service. Il est à la fois représentatif d'un segment particulier, et va au-delà des interactions client-prestataire, pour identifier les étapes au sein de l'espace usager.

Son utilité pour le prestataire tient à la mise en perspective des compétences et ressources nécessaires à la réalisation de ce parcours. L'identification d'étapes importantes pour le client permet également la gestion de celles-ci, en considérant des moments de vérité, les actes commerçants et les rituels possibles.

■ Le *blueprint* : une approche « ingénierique » de l'offre de service

Le *blueprint* représente un outil opérationnel permettant au prestataire de concevoir son offre sous la forme d'un processus de service, à l'aide d'une décomposition des étapes de la servuction ; ces étapes, visibles ou non par le client, sont ensuite liées dans une logique opérationnelle.

Cet outil s'avère utile pour, notamment, faire évoluer une offre de service dans le sens d'une plus grande efficacité et d'une meilleure qualité perçue. Il privilégie en revanche la partie servuction du processus de création de valeur, laissant de côté l'espace usager.

■ Le script de service : le résultat d'un apprentissage expérientiel d'une servuction

Le script cognitif fait référence à la manière dont le client considère son expérience de service compte tenu non seulement d'un parcours mémorisé, mais également de ce qu'il conçoit du rôle de l'entreprise, de ses ressources et de ses valeurs. En ce sens, le script de service est fonction de l'apprentissage organisationnel du client. Ce dernier renforce favorablement la prévisibilité du service, la productivité du client dans sa tâche de coproducteur, ainsi que sa fidélité.

Chapitre

4

Concevoir un service de qualité pour satisfaire les clients

OBJECTIFS

- Caractériser les différents niveaux de qualité et les dimensions de la qualité en matière de services
- Faire le lien entre qualité de service et satisfaction
- Identifier et comprendre les sources de non qualité
- Comprendre l'importance de s'appuyer sur un référentiel de qualité de service
- Connaître les méthodes de mesure de la qualité délivrée et de la qualité perçue

SOMMAIRE

- SECTION 1** Le concept de qualité de service
- SECTION 2** Qualité de service et satisfaction du client
- SECTION 3** Le management de la qualité de service
- SECTION 4** Les mesures de la qualité de service

Les problématiques liées à la qualité de service sont multiples et complexes. En particulier, la gestion et l'évaluation de la qualité d'un service apparaissent délicates.

Malgré les efforts de nombreuses entreprises de services pour normer les processus de production du service à travers la mise en place de procédures strictes, il est souvent difficile d'échapper à une certaine hétérogénéité du fait notamment de la co-production du service avec le client et de la variabilité des performances du personnel en contact.

De même, l'évaluation de la qualité est singulièrement compliquée pour un service. En effet, contrairement à l'entreprise industrielle, l'entreprise de service ne peut contrôler la qualité de son offre, ni *a priori* puisque le service est produit en même temps qu'il est consommé, ni *a posteriori* du fait de son caractère intangible. Par ailleurs, la participation du client à de nombreuses activités de services pose le problème de sa « compétence » et donc de la constance de la qualité de service (voir chapitre 9). Or, c'est l'atteinte d'un niveau suffisamment élevé de qualité de service qui permet d'obtenir la satisfaction du client.

Ce chapitre vise à montrer ce que recouvre le concept de qualité de service, le lien qui existe entre la qualité des services et la satisfaction des clients, les outils de management de la qualité de service et les méthodes de mesure de la qualité délivrée et de la qualité perçue.

Section 1 LE CONCEPT DE QUALITÉ DE SERVICE

Si un résultat acceptable est une nécessité absolue pour une bonne qualité perçue, un excellent processus de délivrance du service crée un avantage concurrentiel distinct et durable.

1 Les différents niveaux de qualité de service

DÉFINITION

La qualité de service : une des premières conceptualisations marketing de la qualité de service peut être attribuée à Parasuraman, Zeithaml et Berry¹. Ils définissent ce concept comme la différence entre les attentes du client en matière de performance et son évaluation de la performance réalisée par le prestataire étudié². En d'autres termes, la qualité de service serait la différence entre la qualité attendue et la qualité perçue par le client.

1. Parasuraman *et al.*, 1985 ; 1988.

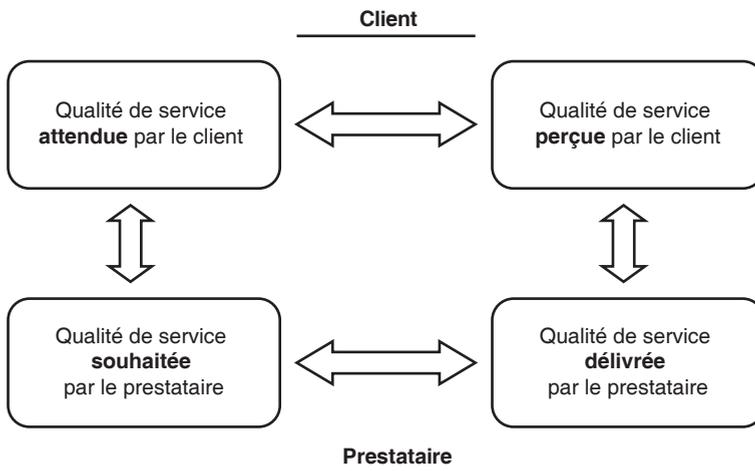
2. Comme nous le verrons dans la section 2, cette définition correspond également à une mesure de la satisfaction telle qu'elle a été proposée par les auteurs partisans de l'approche dite « confirmatoire ».

Cette approche centrée sur le client peut être complétée par une approche liée à la concurrence. La qualité de service peut alors être définie comme l'impression d'ensemble qu'a le client de la supériorité ou de l'infériorité d'une organisation et de ses services par rapport à d'autres¹.

L'approche la plus souvent privilégiée de la qualité de service est celle centrée sur le client : ce dernier estime la qualité entre ce qu'il perçoit et ce qu'il attend du service. Les attentes vont se former à partir de différents éléments : il s'agira en particulier de la communication de l'entreprise, de sa réputation, du bouche-à-oreille physique ou virtuel, des besoins et valeurs des clients, et de leurs expériences passées avec des prestataires de services similaires (voir § 2 de la présente section).

Du point de vue du prestataire, la qualité de service peut également être analysée à deux niveaux : la qualité souhaitée telle qu'elle est définie par l'organisation, et la qualité délivrée, qui correspond à ses performances objectives.

Un parallèle peut être considéré entre les deux niveaux du point de vue du client et ceux du point de vue du prestataire, de sorte à constituer un cycle de la qualité (figure 4.1). Manager la qualité à ces niveaux permet de réduire le risque d'une qualité perçue insuffisante et d'une insatisfaction du client.



Source : d'après Averous et Averous, 2004.

Figure 4.1 – Le modèle du cycle de la qualité

1. Parasuraman *et al.*, 1985 ; 1988.

Si l'on considère les définitions précédentes, la qualité de service présente plusieurs caractéristiques remarquables. Elle est en effet :

- **cognitive** : elle correspond à une évaluation ;
- **subjective** : elle est liée à la perception d'un client donné ;
- **relative** : elle est évaluée par rapport à une base de référence, qu'il s'agisse des attentes des clients ou de leur perception des performances des concurrents ;
- **évolutive** : elle varie dans le temps en fonction des circonstances (*ex.* le wifi dans les chambres d'hôtel a été pendant un temps un élément différenciant, il fait aujourd'hui partie du service attendu).

ENCADRÉ 4.1 – La qualité de service, une question de point de vue

La dernière décennie a vu une course à la création de nombreux projets pharaoniques pour créer le plus beau palace du monde. Le Burj-Al-Arab et le Madinat Jumeirah Resort à Dubaï en sont, avec leurs sept étoiles, des exemples emblématiques.

Parallèlement, de nombreuses chaînes hôtelières économiques (Hôtel F1, Première classe, etc.) se sont développées, qui mettent en avant des prix bas et un bon rapport qualité-prix. Un exemple extrême est celui du « Null Stern Hotel » – Hôtel zéro étoile – à Teufen (Suisse) qui affiche fièrement son absence de confort et d'étoile. Situé dans un bunker, il met en avant le concept de frugalité. Il ne dispose d'aucun service, et n'offre ni extra, ni confort. Il comporte trois grandes pièces sans fenêtre dont deux chambres pouvant contenir jusqu'à sept personnes chacune, une seule salle de bain avec des lavabos alignés et une douche. Il n'y a pas de chauffage mais des bouillottes. « Ce n'est pas un véritable hôtel, mais une installation artistique », expliquent les propriétaires. C'est leur réponse à la folie du luxe et au gigantisme de l'hôtellerie « avec beaucoup d'étoiles ». La dimension expérientielle existe et peut même susciter un certain effet de snobisme. « L'hôtel zéro étoile rapproche les gens d'une façon originale et leur offre une expérience unique ». La nuitée coûte 30 francs suisses (environ 25 euros) en catégorie « Luxury » et 25 francs suisses en « First Class ». Pour ce prix, le client a le droit de se faire prendre en photo en pyjama. Au Null Stern Hotel, les clients sont les stars, soulignent les deux artistes. Le service « sommaire » est toutefois vanté par les clients : « Bravo pour la propreté, l'originalité, le service sympathique et personnalisé (*Guestbook, August 25, 2009*) ».

Sources : www.null-stern-hotel.ch ; www.rts.ch ;
Worldwide Hospitality Awards 2009 report,
Best innovating concept in limited service hotels.

L'ensemble de ces caractéristiques, associées au modèle de la qualité, soulignent que client et prestataire participent à la qualité d'un service. La question de la qualité optimale peut alors se poser. La réponse réside dans l'adéquation entre la stratégie

définie et mise en œuvre par le prestataire, et le segment de clients auxquels le service est destiné. Ces deux dimensions sont interdépendantes. En effet, le prestataire peut viser un segment de marché très exigeant et en attente de prestations très haut de gamme auquel il faut répondre par des prestations exceptionnelles. À l'inverse, l'entreprise peut viser un segment moins exigeant présentant des attentes faibles en termes de qualité mais des attentes fortes en termes de prix bas. Dans ces deux situations, les attentes et le rapport qualité/prix seront deux éléments déterminants pour apprécier la qualité de service.

2 Les dimensions de la qualité de service

La qualité de service est un construit multidimensionnel. Deux approches dominent pour expliciter cette multi dimensionnalité : l'approche de Grönroos, dite approche « nordique », et l'approche de Parasuraman et collègues, dite « approche anglo-saxonne ».

2.1 L'approche de Grönroos

Pour Grönroos¹, la qualité de service perçue par le client recouvre deux dimensions : une dimension technique liée au résultat de la prestation et une dimension fonctionnelle liée au processus ayant permis d'aboutir au résultat (figure 4.2).

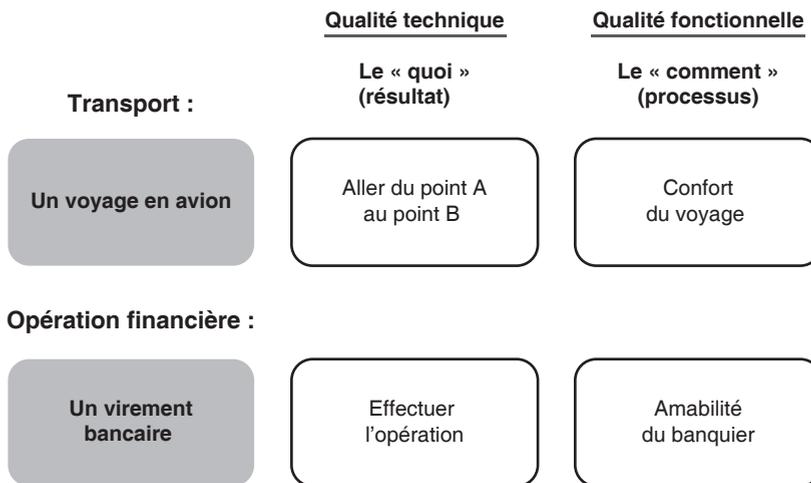


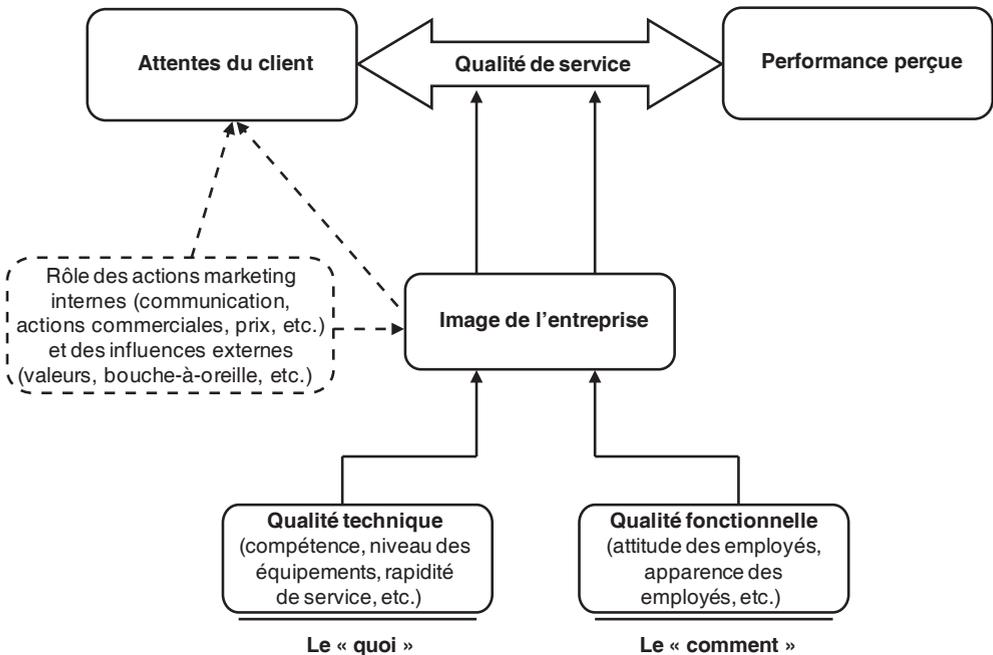
Figure 4.2 – Les dimensions de la qualité de service selon Grönroos

1. Grönroos, 2007.

La **qualité technique**, ce que reçoit le client, est *de facto* importante pour lui et pour son évaluation de la qualité de service. Sans un niveau minimum de qualité technique, le client ne sera pas en mesure de juger la qualité de service satisfaisante.

La **qualité fonctionnelle** permet de compenser un petit manquement dans la qualité technique ou d'atteindre un très haut niveau de qualité de service. Cependant, un très bon niveau de qualité fonctionnelle n'aura pas d'impact si un niveau minimal de qualité technique n'est pas atteint. Il existe donc un effet hiérarchique entre ces deux dimensions. Par exemple, le personnel de bord d'un avion peut être très aimable (qualité fonctionnelle), si l'avion ne décolle finalement pas et que les passagers ne peuvent atteindre leur destination (qualité technique), l'amabilité ne suffira pas à combler la non réalisation de la prestation. En revanche, si l'avion est seulement en retard, l'amabilité du personnel pourra pleinement jouer son rôle.

Il existe des variantes à cette vision bidimensionnelle. Ainsi, Brady et Cronin (2001) considèrent que la « qualité de l'environnement physique », intégrée à la qualité technique par Grönroos, constitue une troisième dimension de la qualité.



Source : d'après Grönroos, 1997.

Figure 4.3 – Antécédents de la qualité de service

Dans cette approche bidimensionnelle, la qualité perçue dépend de la confrontation des attentes du client à la performance perçue (figure 4.3). Les attentes du client sont directement influencées par :

- des éléments propres au client (besoins, valeurs, expérience...);
- des éléments informationnels, maîtrisés par l'entreprise (la communication, les actions des commerciaux) ou non maîtrisés (le bouche à oreille);
- des éléments propres à l'image de l'entreprise, influencée par les dimensions technique et fonctionnelle de la qualité.

2.2 L'approche de Parasuraman, Zeithalm et Berry

Parasuraman, Zeithalm et Berry¹ proposent une conceptualisation de la qualité de service appelée ServQual. La qualité de service correspond à l'écart entre les attentes d'un client à l'égard du service et les perceptions qu'il a du service obtenu. Les attentes et les perceptions portent sur un grand nombre d'éléments structurés en cinq dimensions :

- **les éléments tangibles du service** englobent l'ensemble des éléments matériels associés au service ou à son prestataire (installations physiques, équipements et apparence du personnel) ;
- **la fiabilité** représente la capacité à offrir le service promis de manière exacte ;
- **la serviabilité** reflète la bonne volonté manifestée pour aider les clients et délivrer le service rapidement ;
- **l'assurance** correspond au niveau de compétence, de courtoisie et à l'aptitude à inspirer confiance ;
- **l'empathie** représente l'aptitude à prendre soin des clients et à leur accorder une attention personnalisée.

La dimension « fiabilité » est la seule commune avec la qualité des produits. Par ailleurs, on peut relever un certain apparentement avec l'approche de Grönroos. C'est ainsi que les deux premières dimensions - « éléments tangibles du service » et « fiabilité » - sont à rapprocher de la qualité technique, tandis que les trois autres dimensions, - « serviabilité », « assurance » et « empathie » - sont à rapprocher de la qualité fonctionnelle. L'approche ServQual se traduit sur le plan opérationnel par une échelle de mesure très populaire, même si elle ne fait pas l'unanimité (voir section 4).

1. Parasuraman *et al.*, 1985 ; 1988.

Section 2 QUALITÉ DE SERVICE ET SATISFACTION DU CLIENT

La qualité de service constitue un véritable moteur – un antécédent – de la satisfaction du client. Cette dernière est un enjeu crucial dans la mesure où un client satisfait peut se révéler être bien plus qu'un client fidèle. On peut notamment espérer qu'il se transforme en ambassadeur de l'entreprise, assurant une promotion convaincue et, de ce fait, très efficace.

1 Le concept de satisfaction

La satisfaction peut être définie comme le fait d'être adéquatement ou inadéquatement récompensé dans une situation d'achat pour les efforts consentis. Elle peut également faire référence à l'évaluation d'une expérience qui a été au moins aussi positive que ce qu'elle était supposée être, introduisant ainsi le phénomène de confirmation/disconfirmation des attentes que nous détaillerons dans le §2 de la présente section.

DÉFINITION

Satisfaction : Oliver (1996) propose de définir la satisfaction comme la réponse à la réalisation des attentes du client, traduisant ainsi une réponse à la qualité produite par le prestataire. Il s'agit de l'évaluation du fait que le service a procuré (ou procure) un niveau d'agrément jugé pertinent.

Le concept de qualité perçue est de prime abord assez proche de celui de satisfaction. Toutefois, on peut déceler plusieurs différences fondamentales¹ :

1. **la satisfaction est purement expérientielle** ; elle résulterait de l'état d'esprit du client suite à une prestation de service tandis que la qualité concernerait la prestation en elle-même. On peut parfaitement avoir une perception de qualité sans avoir vécu une expérience avec le service. On peut ainsi estimer qu'un restaurant ayant trois étoiles est de grande qualité, sans jamais avoir goûté sa cuisine. En revanche, il faut avoir eu une expérience gastronomique avec ce restaurant pour savoir si l'on en est satisfait ou non ;
2. **la qualité peut être conçue comme une des dimensions qui influencent la satisfaction et réciproquement**. La satisfaction peut dépendre en effet d'autres facteurs que la qualité du service. Elle dépend ainsi de l'humeur du client, du sentiment d'être traité avec équité (*ex.* on peut ainsi juger de qualité la prestation d'une compagnie aérienne est de qualité, mais être insatisfait si l'on apprend que son voisin de siège a payé son billet trois fois moins cher) et des attitudes et comportements

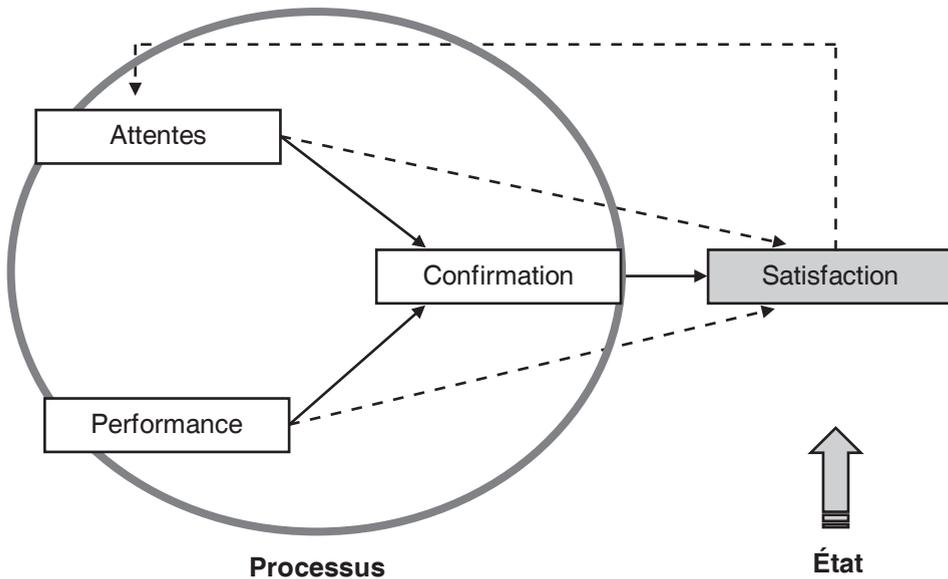
1. Sabadie, 2003 ; Camélis *et al.*, 2010.

des autres personnes présentes (*ex.* la satisfaction à l'égard d'une séance au cinéma peut être affectée si les voisins bavardent sans arrêt, sans que la qualité du service soit en cause). Toutefois, l'inverse est également vrai : la satisfaction associée à une expérience de service spécifique, cumulée avec celle des expériences antérieures, va influencer la perception globale de qualité d'un prestataire de services ;

3. **la satisfaction est à la fois cognitive et affective**, la qualité perçue étant essentiellement cognitive.

2 Le modèle de confirmation/disconfirmation des attentes

Comme indiqué dans la définition et schématisé dans la figure 4.4, la satisfaction est considérée comme le résultat (état) de la comparaison – explicite ou non – des attentes du client avec la performance qu'il perçoit (processus). Ce résultat est jugé satisfaisant en cas de confirmation des attentes, non satisfaisant en cas de disconfirmation.



Source : d'après Evrard, 1993.

Figure 4.4 – Modèle de confirmation/disconfirmation des attentes

Le modèle de confirmation/disconfirmation des attentes, s'il est intéressant, pose un certain nombre de problèmes, notamment celui de la définition des attentes : s'agit-il d'un niveau de service désiré ? Idéal ? Ou simplement probable ? Par ailleurs, certaines attentes ne se forment pas avant le processus ou à son début mais

pendant la prestation de service. Par exemple, un visiteur d'un musée découvre au cours de sa visite la démarche interactive mise en place. Comme il n'attendait pas ce service, il n'a pas pré défini d'attentes sur les outils interactifs proposés au public. En revanche, une fois la prise de conscience faite, il définit son propre niveau d'attentes vis-à-vis de ces outils.

Ce modèle initial a quelque peu évolué, faisant désormais explicitement apparaître le rôle joué par la qualité dans la satisfaction du client. L'*European Consumer Satisfaction Index* (ECSI) en atteste¹ (figure 4.5). Ce dernier est d'ailleurs très proche du modèle de qualité de service proposé par Grönroos (§ 2.1 de la section 1). L'ECSI est un modèle suffisamment général pour permettre son utilisation dans des secteurs d'activité variés et permettre ainsi les comparaisons.

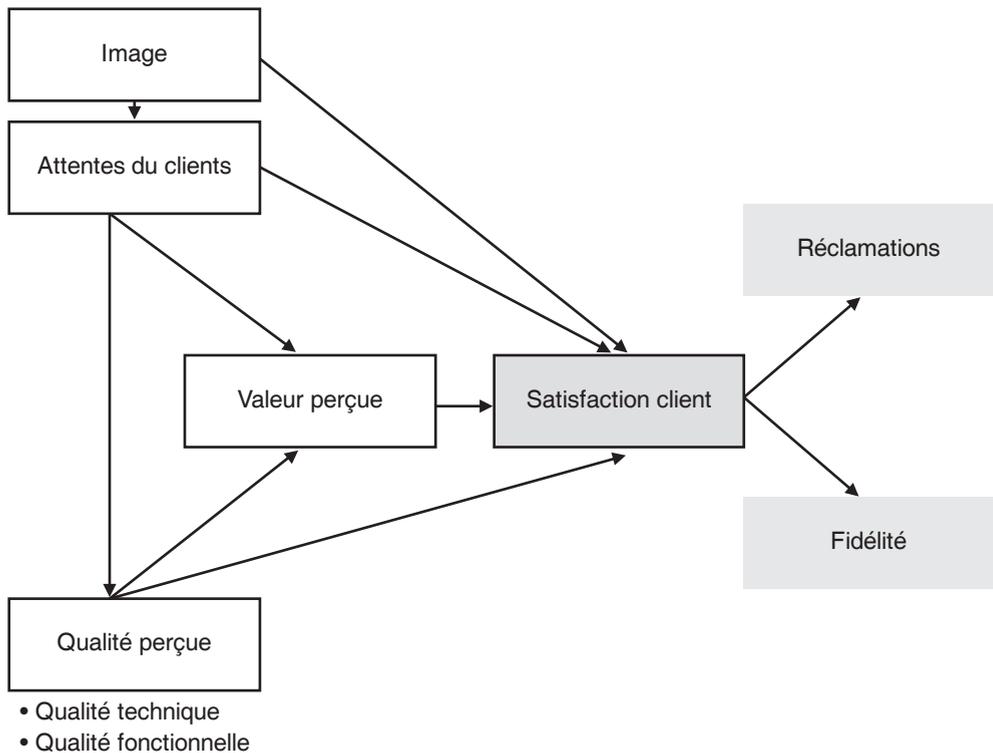


Figure 4.5 – Indice de satisfaction des consommateurs européens (ECSI)

1. ec.europa.eu. Cet indicateur est développé par l'Union Européenne pour permettre la constitution de bases de connaissances comparables afin de guider les politiques relatives à la consommation et à la protection des consommateurs. Cet indice a son équivalent par le Gouvernement fédéral américain, l'*American Customer Satisfaction Index*.

3 La satisfaction, un phénomène complexe

La satisfaction est un phénomène complexe donnant lieu à des situations paradoxales. Cette complexité n'est pas systématiquement prise en compte, notamment lorsque la satisfaction est traitée à un niveau global. Nous montrerons ici l'intérêt pour les organisations de s'intéresser également aux satisfactions partielles.

3.1 Un ensemble de paradoxes

Il est souvent admis que les clients devraient obtenir un tout petit peu plus que ce qu'ils attendent avec l'idée qu'une simple confirmation des attentes satisfait le client mais ne le conduit pas à penser que la relation doit être préservée à tout prix et n'en fait pas un ambassadeur de l'entreprise. En revanche, lorsque la performance dépasse largement les attentes, l'effet de surprise peut entraîner le ravissement du client (que les anglo-saxons appellent le *customer delight*), pouvant conduire le client à vouloir poursuivre sa relation avec son prestataire et opérer un bouche-à-oreille positif.

Ce raisonnement se voit souvent opposer l'idée que, lorsque l'entreprise dépasse les attentes de son client, le client augmente son niveau d'attente lors de la prochaine interaction, conduisant à un moment l'entreprise à ne plus être capable de répondre à ce niveau d'attente sans cesse croissant. Cependant, cet effet de surprise peut être créé par de toutes petites attentions qui n'élèvent pas forcément les attentes¹. Les rituels de services ou les actes commerçants peuvent participer à cet effet agréable (voir chapitre 3).

Le décalage entre les attentes et la performance peut aussi résulter du fait que l'entreprise accroît la qualité de son service, mais insuffisamment au regard de l'évolution des attentes du client (figure 4.6).

Il est également des situations où le dépassement des attentes ne conduit pas forcément à la satisfaction. C'est, par exemple, le paradoxe du mauvais service. Imaginons une société de transport qui amène quasi systématiquement en retard ses passagers à destination. Les passagers finissent par intégrer ces fréquents retards dans leurs attentes (ils ont par conséquent un niveau d'attente faible). Cependant, le jour où ils arrivent avec un retard moindre (d'où une performance supérieure aux attentes), ils ne sont pas pour autant satisfaits car leur niveau d'attente est biaisé par la piètre qualité de service attendue. En effet, le client ne juge pas son niveau d'attente comme étant un niveau optimal. L'atteinte de ce faible niveau d'attente n'est pas suffisante pour satisfaire le client.

1. Ce mécanisme de surprise n'est pas pertinent à tous les contextes de service. Le livreur à domicile d'un journal quotidien ou la société de ramassage des ordures ménagères sont, en effet, bien en peine de créer un effet de surprise.

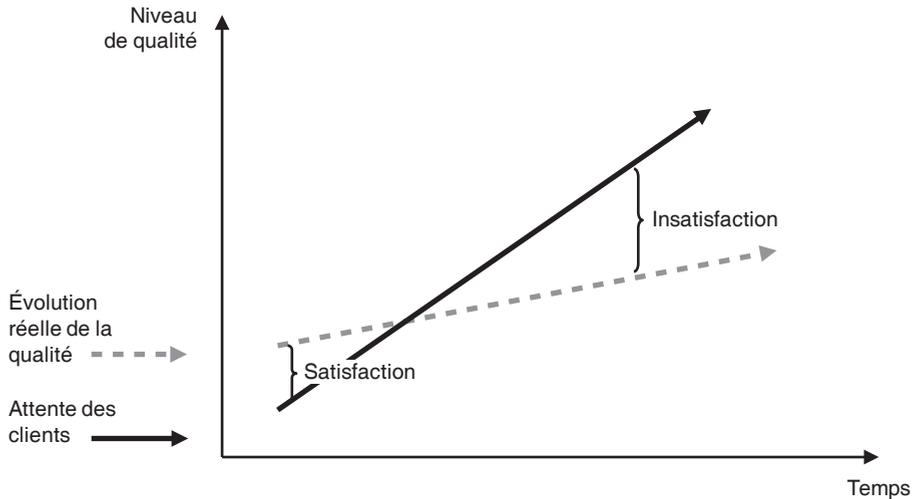


Figure 4.6 – Attentes, qualité perçue et satisfaction

3.2 Satisfaction partielle et satisfaction globale

La satisfaction est très souvent appréhendée de façon globale. Des travaux mettent cependant en avant l'intérêt d'avoir une approche plus fine. À ce titre, Llosa¹ montre, dans son modèle tétraclasse de la satisfaction, le rôle différencié que peuvent jouer, sur le niveau de satisfaction globale, les différents éléments contribuant à une prestation de service. L'auteur distingue quatre catégories d'éléments : basiques, clés, plus et secondaires en fonction de leur contribution à la satisfaction globale (figure 4.7).

Lorsqu'un **élément « basique »** est évalué négativement par le client, il contribue fortement au niveau de satisfaction globale du client (il est déterminant). En revanche, s'il est évalué de façon favorable, il ne contribue pas au niveau de satisfaction globale (il n'est pas déterminant). Cet élément fait généralement partie du service de base (voir chapitre 2) : qu'un service de transport (train, bus) parte et arrive à l'heure n'est pas déterminant ; s'il accuse un retard, il est évalué négativement.

Lorsqu'un **élément « plus »** est évalué positivement par le client, il contribue fortement au niveau de satisfaction globale du client (il est déterminant). Lorsqu'il est évalué de façon défavorable, il contribue faiblement à la satisfaction du client (il n'est pas déterminant).

1. Llosa, 1997.

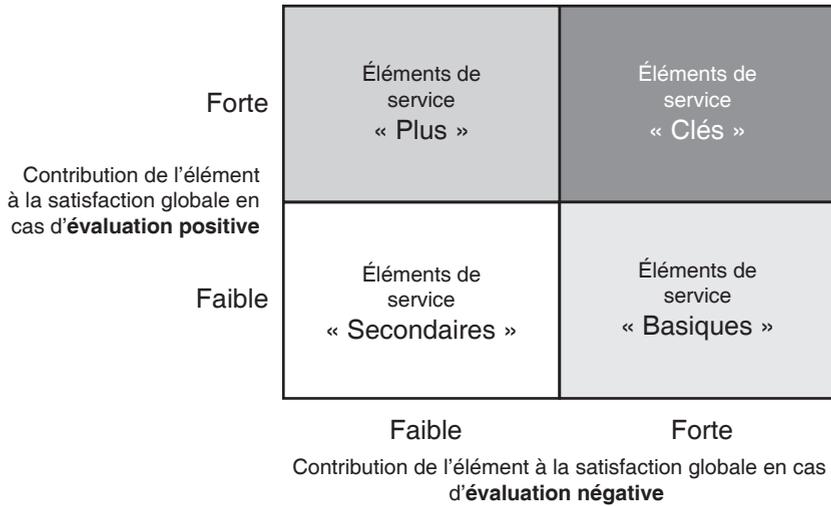


Figure 4.7 – Le modèle tétraclasse de la contribution des éléments du service à la satisfaction globale

Les **éléments « clés »**, quant à eux, jouent fortement sur le degré de satisfaction globale du client, quelle que soit leur évaluation (ils sont toujours déterminants).

Les éléments « plus » et « clés » sont représentés le plus souvent par les services complémentaires qualifiés de facilitants ou de relationnels (voir chapitre 2). Ils ont pour rôle, notamment, de différencier l'offre de service et de marquer son positionnement (*ex.* par des relations client chaleureuses, des options répondant à des attentes particulières – offre de siège bébé par des loueurs de voiture – ou permettant de gagner un temps appréciable – pré-réservation, impression de son billet d'embarquement, etc.).

Les **éléments « secondaires »** n'ont, en revanche, pas de rôle primordial dans la satisfaction globale du client, quelle que soit leur évaluation (ils ne sont jamais déterminants).

FOCUS

Contribution des différents éléments d'une prestation de restauration à la satisfaction globale

À titre d'illustration, dans le cadre d'une sortie au restaurant d'étudiants, la contribution des éléments à la satisfaction est la suivante :

Éléments clés :

- prix ;
- cadre (architecture et décoration intérieure) ;
- saveurs ;
- choix sur la carte ;
- accueil.

Éléments plus :

- extra (par exemple, café offert) ;
- fait de connaître un ou plusieurs membres du personnel ;
- être conseillé.

Éléments basiques :

- rythme du service ;
- ambiance du groupe avec lequel le client est venu.

Éléments secondaires :

- bruit ;
- environnement à l'extérieur du restaurant ;
- fait de pouvoir se resservir à volonté.

Source : d'après Llosa, 1996.

(L'auteur a classé 38 éléments. Nous ne les reprenons que de façon partielle.)

Classer les éléments d'une prestation de service dans ces quatre catégories permet d'optimiser l'allocation des ressources. Les éléments « clés » seront ainsi au cœur de l'offre, tandis que les éléments plus permettront de se différencier de la concurrence.

Quant aux éléments « basiques », il est nécessaire d'atteindre un seuil minimum, mais au-delà les efforts ne sont pas perçus par le client ou s'ils le sont, ils ne contribuent pas pour autant à la satisfaction globale.

Les éléments « secondaires » ne doivent pas être au centre des préoccupations de l'organisation.

On retiendra cependant que la classification des éléments n'est pas universelle et doit être analysée pour chaque segment de clientèle. Le bruit qui ne dérange pas les étudiants (voir Focus ci-dessus) sera sans doute un élément « basique » pour l'homme d'affaires qui vient traiter avec un client.

La présente section a permis de faire le lien entre qualité de service et satisfaction, montrant le caractère antécédent de la qualité de service sur la satisfaction. Satisfaire les clients passe donc par le management de la qualité de service.

Section 3 LE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ DE SERVICE

Manager la qualité de services peut relever de différentes démarches complémentaires. L'identification des sources de non qualité est un premier pas essentiel à l'amélioration de la qualité de service. Cette démarche peut être complétée par le développement d'un référentiel qualité, que celui-ci soit propre ou non à l'organisation. Ce référentiel est ensuite très utile à la mise en place d'outils de mesure de la qualité de service.

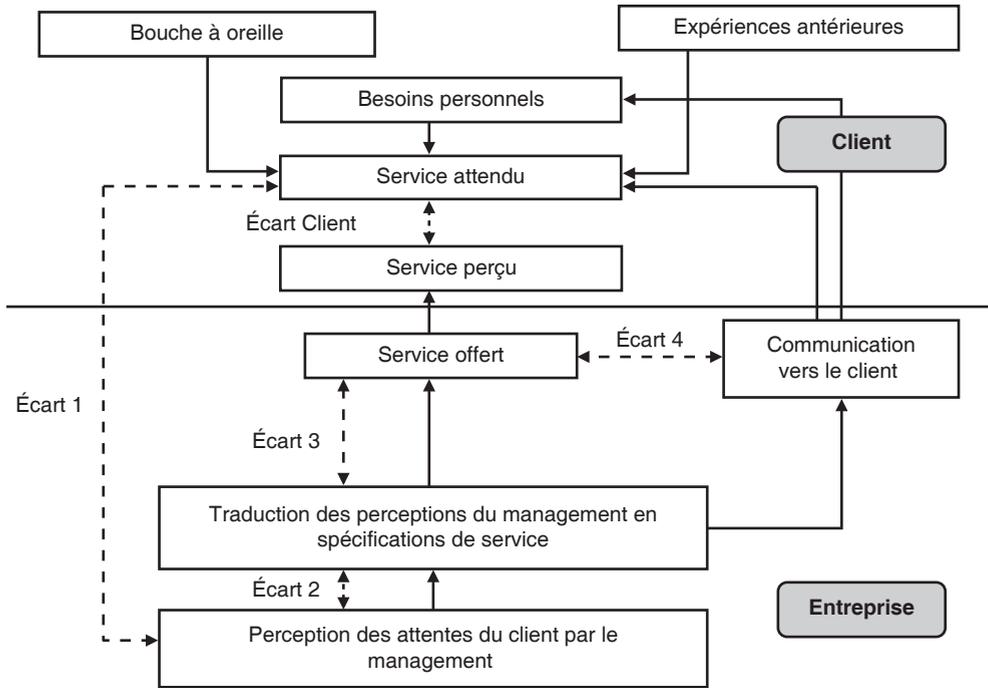
1 Mieux identifier et comprendre les sources de non qualité : le modèle des écarts

Parasuraman *et al.*¹ ont proposé une représentation des sources de non qualité, aussi appelée le modèle des écarts (figure 4.8). Ces écarts se trouvent soit du côté du client, soit du côté de l'entreprise.

L'écart client correspond à la différence entre les attentes du client et sa perception du service reçu. Les attentes correspondent à ce que le client pense qu'il devrait advenir. Par exemple, le nombre d'étoiles d'un restaurant dans le guide Michelin donne au client une idée de ce à quoi il peut s'attendre. Plus le nombre d'étoiles sera important, plus son niveau d'exigence sera élevé.

Cet écart est appréhendé au travers de la question : dans quelle mesure les attentes de nos clients en termes de qualité de service sont-elles comblées ?

1. Parasuraman *et al.*, 1988.



Source : d'après Parasuraman *et al.*, 1988.

Figure 4.8 – Les sources de non qualité

Du côté de l'entreprise, quatre sources potentielles d'écarts sont identifiées.

L'écart 1 correspond à une méconnaissance des attentes du client par l'entreprise, résultant de différentes situations :

- l'entreprise ne conduit pas d'études de marché ou n'étudie pas la dimension « qualité de service » ;
- les managers en charge de la définition des services ne sont pas suffisamment au contact des clients et n'appréhendent pas convenablement le marché ;
- l'entreprise ne met pas suffisamment le *focus* sur sa relation avec le client.

L'écart 2 correspond à une mauvaise adéquation de la définition et du design du service avec les attentes perçues du client :

- le prestataire peut penser que les attentes perçues ne sont pas réalistes et ne pas en tenir compte ;
- le prestataire propose des standards inadaptés ou incomplets : la définition des standards doit, en effet, comprendre à la fois le cœur de l'offre et les autres composantes dont notamment la preuve physique et la serviscène (voir chapitre 8).

L'écart 3 renvoie à la différence entre le design de service et le service effectivement délivré. Cet écart peut résulter d'un ensemble d'éléments :

- des insuffisances en termes de gestion des ressources humaines avec le recrutement de personnes inadaptées aux postes, une mauvaise définition des postes ou des conflits imputables à une mauvaise répartition des tâches. Les difficultés peuvent également provenir d'un système d'évaluation ou de rémunération inadéquat, d'un manque d'esprit d'équipe ou d'un manque de responsabilisation et d'autonomie des salariés. Les difficultés peuvent aussi provenir du recours à des intermédiaires, ces derniers pouvant alors représenter un maillon faible dans la délivrance d'un service de qualité ;
- d'une demande très irrégulière, ce qui pose des problèmes d'organisation importants (*ex.* les activités touristiques et de loisirs sont généralement confrontées à ce problème d'irrégularité des flux de demande) ;
- d'une gestion des réclamations inexistante ou inefficace ;
- d'un manque de compétences des clients ou d'interactions négatives entre eux pouvant altérer la qualité des services délivrés.

L'écart 4 fait référence à un décalage entre la performance et les promesses faites par l'entreprise aux clients. Cet écart peut résulter d'un ensemble d'éléments :

- un manque de vision globale pour la communication externe : il n'existe pas de plan de communication global et chaque action de communication est traitée isolément, ne permettant pas de développer une cohérence générale ;
- une absence de management des attentes des clients et de démarche pédagogique vis-à-vis des clients ;
- des promesses surfaites dans la communication, de la part du personnel en contact ou au travers de l'environnement physique ;
- une insuffisance de la communication interne, créant des décalages entre les fonctions (*ventes vs. production, communication vs. production*) et une incompréhension de l'offre par les salariés au contact.

Ce modèle des écarts, pour utile et populaire qu'il soit, a fait l'objet de critiques. Ainsi, pour Jougleux, il ne se distingue pas fondamentalement des modèles mobilisés pour les biens. En particulier, il existe une lacune fondamentale à ses yeux : « Alors même que la participation du client dans la conception et la production du service est soulignée dans de nombreux travaux de recherche, cette participation se révèle totalement absente de ces analyses. »¹ Il est par conséquent fondamental d'intégrer au moins les interactions avec le client dans un modèle de qualité des services, notamment au travers de l'étude de la qualité de la relation (voir chapitre 11).

1. Jougleux, 2006, p. 9.

2 S'appuyer sur un référentiel de qualité de service

Anticiper et maîtriser les écarts de service passe par la mise en place de procédures formalisées. En ce sens, les référentiels de qualité de service sont des outils très utiles pour gérer et mesurer la qualité de service.

DÉFINITION

Le référentiel de service : pour Jougleux¹, il s'agit d'« un document écrit visant à spécifier l'offre de services, à en préciser le contenu et le niveau de qualité souhaitée par l'entreprise. [...] ces référentiels, adaptés à une entreprise ou une activité particulière, explicitent les attentes des clients perçues par le prestataire et formalisent ses engagements de service et de qualité. Ces référentiels servent également à évaluer la qualité offerte aux clients (ils fournissent par exemple la structure de la grille utilisée par le client-mystère) et peuvent faire l'objet d'une évaluation ou d'une certification par une tierce partie ».

L'entreprise peut recourir à un référentiel existant et/ou en constituer un. Les référentiels non établis par l'entreprise sont nombreux dans les services à la personne et l'hôtellerie-restauration où des labels tels que Logis de France, Clef verte ou Restauration de France reposent sur des référentiels comprenant souvent des centaines de critères pour mesurer la qualité des prestations offertes (voir Exemple 4.1). L'établissement de référentiels n'est pas l'apanage du secteur privé. De nombreux organismes publics ou parapublics sont également concernés. En particulier, les pouvoirs publics ont mis en place le référentiel Marianne qui comporte 19 engagements (horaires adaptés, accueil courtois, informations claires, délais garantis, écoute permanente...) et concerne les services de l'État et l'ensemble des services publics : collectivités locales, organismes sociaux, établissements hospitaliers...

EXEMPLE 4.1 – Le référentiel de « Restaurateurs de France »

« Restaurateurs de France » est un label officiel reconnu par l'État pour la restauration indépendante. Créé par les restaurateurs en 1998, il traduit leur volonté de faire progresser chaque établissement et de faire reconnaître la qualité des restaurateurs les plus soucieux de leur métier. Il met surtout l'accent sur la restauration traditionnelle française. Pour être conforme au niveau qualitatif requis pour le label, le restaurateur est audité par un organisme indépendant tous les quatre ans et doit obtenir :

- une note globale d'au moins 8/10 ;
- une note pour chaque critère d'au moins 7/10.

Au total ce sont 900 points qui sont contrôlés pour les dix critères de qualité suivants : extérieurs, accueil restaurant, réservation, accès/signalisation/état général, salle de restaurant, services restaurant, prestation assiette, sanitaires, addition/départ, cuisine.

Source : www.restaurateursdefrance.com

1. *Ibid.*

Certains référentiels dits « étendus » intègrent les autres acteurs qui interviennent dans la chaîne de service et ont un effet sur la qualité globale du service et de l'expérience client.

EXEMPLE 4.2 – Référentiel étendu aux partenaires des aéroports de France

Le référentiel d'engagements de services des aéroports de France étendu aux partenaires vise à agir de concert sur l'amélioration de la satisfaction du client commun – le passager. L'ensemble des acteurs de la chaîne du transport aérien et des métiers aéroportuaires ont participé aux six ateliers : compagnies aériennes, commerces et services, restauration, transports de personnes et parkings, sûreté et contrôle aux frontières, assistants en escale et tours opérateurs. 21 engagements ont été pris par l'ensemble des partenaires dans un but commun : satisfaire le client passager. Présenté en mars 2010, le référentiel d'engagements de services étendu aux partenaires des aéroports français est aujourd'hui un outil de référence pour l'amélioration de la qualité sur l'ensemble de la chaîne des services.

Source : www.aeroport.fr

L'entreprise peut établir ses propres standards de qualité et ses objectifs, à partir de l'analyse des attentes des clients. Par exemple, la société FedEx a établi un indicateur de qualité de service (IQS) particulièrement performant. À partir d'une analyse systématique des réclamations des clients, FedEx a établi la liste des 12 types de réclamations les plus fréquentes, la « hiérarchie des horreurs ». À partir de cette liste, a été développé en 1988 un indicateur de qualité de service (IQS). Cet IQS a connu plusieurs révisions et a actuellement la forme présentée dans le tableau 4.1 avec des pondérations reflétant l'importance de chaque type de défaillance dans la chaîne de valeur du client.

Tableau 4.1 – L'indicateur de qualité de service de FedEx

Les sources de valeur pour le client	Indicateur	Poids
Réponse rapide du service client aux appels téléphoniques.	Appels abandonnés	1
Colis préparés comme demandé et planifié. Colis délivrés à l'heure.	Ramassages manqués	10
	Livraison tardive le bon jour	1
	Erreur de jour de livraison/retard de livraison	5
	Marchandises en trop	5
	Colis perdu	10
Colis non endommagés pendant le transport	Colis endommagé	10
Une facturation correcte immédiatement et une preuve de livraison prévue sur la facture	Demande d'ajustement de facture	1
	Preuve de livraison manquante	1
Des plaintes résolues rapidement et dès le premier appel	Réitération d'une réclamation par le client	5
	Informations incomplètes dans la base de données	1
Respect des délais de livraison à l'international, en y incluant le dédouanement	SQI international	1

Sources : Cooper, 2011 ; Birla, 2012.

Section 4 LES MESURES DE LA QUALITÉ DE SERVICE

Les évaluations de la qualité de service susceptibles d'être employées peuvent être schématiquement regroupées en deux grandes catégories : les évaluations de la qualité perçue (en référence ou non à la qualité attendue) et les évaluations de la qualité délivrée en référence aux standards de qualité définis par l'entreprise (figure 4.9). Les entreprises les plus soucieuses de la qualité de leurs services ont recours aux deux types de mesures.

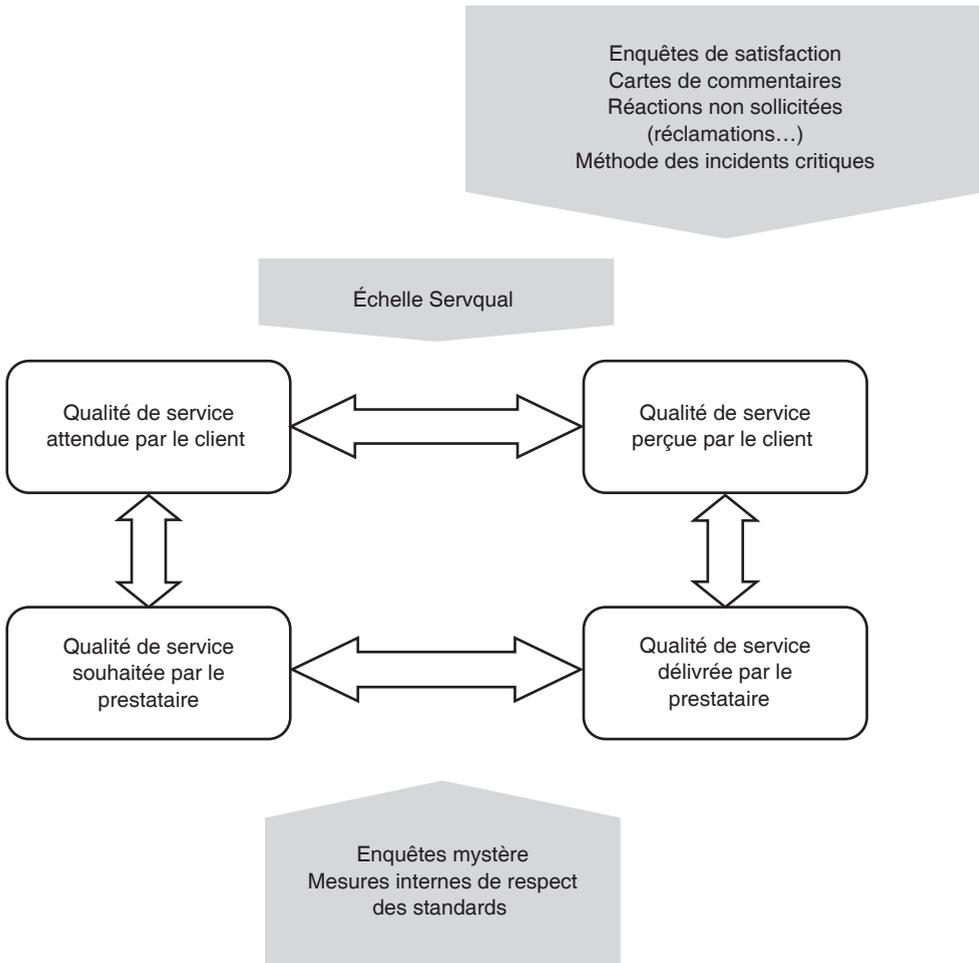


Figure 4.9 – Les niveaux de qualité et les principaux outils d'évaluation

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

1 L'évaluation de la qualité délivrée

Les mesures d'évaluation de la qualité délivrée sont centrées sur le processus de service et font abstraction, du moins dans la phase de mesure, de sa perception par le client. Elles visent à mesurer le degré de conformité du service délivré à des standards ou des normes de qualité établis par des organismes certificateurs (ISO, CEN, Afnor), ou à des standards instaurés par une organisation professionnelle, une entreprise ou une organisation publique (voir Section 3).

Il est généralement admis qu'une norme est identique à un standard dans son contenu et ses objectifs, mais jouit d'un statut différent. Une norme est un document de référence, obtenu par consensus et approuvé par un organisme de normalisation (Afnor, CEN, ISO). Un standard, par contre, émane d'une entité privée, d'une entité publique ou d'une organisation professionnelle et n'a donc pas le même champ d'applicabilité.

1.1 Les mesures internes de respect des standards

Il est possible de classer en deux catégories les standards de service : les standards *hard* et *soft*¹.

Les premiers peuvent être dénombrés ou comptés, mesurés dans le temps ou observés grâce à des audits, comme dans le cas de FedEx. Ces standards concernent surtout la fiabilité et la réactivité. Ainsi, la RATP applique les standards suivants : dans le métro, un retard est répertorié lorsqu'un voyageur attend plus de 3 minutes en heure de pointe, plus de 6 minutes en heures creuses et plus de 10 minutes en heures de nuit ; dans le RER, un retard est compté dès qu'un voyageur attend plus de 5 minutes². Le prestataire peut donc établir des statistiques sur les écarts par rapport aux standards et se fixer des objectifs. Par exemple, le Syndicat des transports d'Île-de-France (STIF) a fixé pour l'année 2014 des objectifs de ponctualité sur les lignes RER compris entre 92,5 et 95 %³. Il est toutefois souhaitable, à l'instar de FedEx, de relever le nombre et non le seul pourcentage de défaillances. Par exemple, signaler que 1 % des colis sont livrés tardivement apparaît bénin, mais cela représente en réalité 70 000 clients insatisfaits. Les résultats chez FedEx sont calculés et communiqués en interne au quotidien. Chaque mois, les équipes analysent leurs résultats et mettent en place les plans d'action appropriés pour réduire les défaillances.

Toutefois, tous les critères de qualité ne peuvent faire l'objet de mesures exactes. Les standards *soft*, essentiels pour mesurer les compétences relationnelles du personnel en contact, reposent sur des données perceptuelles (mettre le client à l'aise, écouter les clients avec empathie, faire preuve de calme en toutes circonstances...). S'il est possible de les apprécier à partir d'enquêtes auprès des clients, il est également fréquent de recourir à la technique des enquêtes mystère.

Que les standards soient *hard* ou *soft*, leur composition doit répondre à six critères pour Zeithaml *et al.*⁴ :

- ils doivent être basés sur les comportements et actions qui importent aux clients ;
- ils concernent les performances qui nécessitent d'être maintenues ou améliorées ;

1. Mudie et Perry, 2006.

2. www.transportsvoyageurs.com.

3. www.omnil.fr.

4. Zeithaml *et al.*, 2013.

- ils concernent les comportements que les employés contrôlent et peuvent améliorer ;
- ils doivent être compris et acceptés par le personnel ;
- ils sont prédictifs plus que réactifs (ils reposent sur les attentes actuelles et futures des clients plutôt que sur des réclamations passées) ;
- ils constituent des challenges, mais doivent rester réalistes et atteignables.

Les standards peuvent trouver une traduction marketing dans les promesses et engagements formels apportés aux clients (voir section 2, chapitre 2). Il s'agit souvent de standards *hard* relatifs au délai d'intervention ou de traitement d'un problème. Par exemple, Grand Optical s'engage à monter en moins d'une heure des lunettes à sa vue et Orange à trouver une solution de continuité de service dans les 24 heures pour les clients de ses offres Origami, Open et Livebox.

1.2 Les enquêtes mystère

L'enquête mystère est une méthode d'observation participante très répandue. Par exemple, chez Air-France, chaque année, environ 1 500 clients mystère sont missionnés pour suivre une expérience client dans son intégralité, de la réservation à la livraison des bagages. L'enquête mystère est courante dans les entreprises en réseau pour lesquelles l'homogénéité spatiale de la qualité des services est un enjeu crucial. Elle est également fréquente dans les secteurs où la relation commerciale se fait à distance et est donc par essence fragile. Les enquêtes mystère se sont beaucoup développées également dans le secteur public avec la mise en œuvre du référentiel Marianne.

Une visite mystère consiste à faire appel à des enquêteurs pour jouer, *incognito*, le rôle de clients ou de clients potentiels en situation d'achat, de demande d'information ou de réclamation afin de pouvoir évaluer avec précision et objectivité la qualité d'une prestation de service au regard des standards définis par l'entreprise ou par la profession (voir Exemple 4.3). Les visites mystère ne se confondent donc pas complètement avec les achats mystère (en magasin ou en ligne) qui n'en sont qu'une forme particulière. La technique s'est élargie à l'ensemble des modes de contact entre une organisation et ses clients : appels mystère, courriers ou courriels mystère.

EXEMPLE 4.3 – Une enquête mystère sur la qualité de l'accueil dans six capitales européennes

Cette enquête, intitulée « 24 heures dans une capitale touristique », a été réalisée à Amsterdam, Berlin, Londres, Madrid, Paris et Rome, afin de mesurer la qualité de l'accueil réservé aux touristes à travers 11 services touristiques représentant le parcours type d'un touriste lors de son séjour : signalétique dans l'aéroport, point information tourisme aéroport, course en taxi au départ de l'aéroport, hôtel, excursion en bus touristique, musées ; point information tourisme en centre-ville, restauration, transport en commun en centre-ville, transport en commun vers l'aéroport (116 critères au total ont été évalués).

Cette étude a permis d'identifier les forces et les faiblesses de chacune des destinations. Les 30 enquêteurs représentaient les six nationalités des capitales étudiées et visitaient les cinq autres capitales. Londres est en tête avec 82 % d'évaluations positives, devant Paris et Amsterdam (79 %), Madrid et Rome (74 %), Berlin fermant la marche (73 %). Pour Paris, les meilleurs scores (> 80 % d'évaluations positives) sont obtenus pour la signalétique dans l'aéroport, les transports vers l'aéroport, la restauration et les musées. Les scores les plus faibles concernent les transports en centre-ville (65 %) et les excursionnistes (67 %).

Source : www.visitparisregion.com

Les enquêtes mystère et les enquêtes de satisfaction n'ont pas la même vocation et doivent être considérées comme complémentaires (Tableau 4.2). Une enquête mystère permet d'identifier plus précisément les faiblesses et les déficiences dans les procédures de délivrance du service et de voir les écarts avec le référentiel de qualité. Le client mystère bien informé et entraîné est bien plus attentif qu'un client ordinaire. Le protocole d'enquête est plus élaboré et les enquêteurs sont munis de grilles d'observation très structurées et conçues pour assurer la plus grande objectivité et la plus grande précision possibles. Il en résulte qu'une enquête mystère est généralement plus directement opérationnelle.

Tableau 4.2 – Enquêtes de satisfaction et enquêtes mystère : les principales différences

Caractéristiques distinctives	Enquêtes de satisfaction	Enquêtes mystère
Objet de la mesure	Niveau de satisfaction et motifs d'insatisfaction	Qualité de la prestation de service
Statut de l'observateur ou du déclarant	Client ordinaire	Faux client spécifiquement formé et préparé
Moment de la mesure	Après la délivrance du service	Pendant la délivrance du service
Nombre de mesures	Généralement important	Généralement faible
Nombre de critères étudiés	Faible à moyen	Élevé
Précision de la mesure	Faible	Élevée
Opérationnalité immédiate	Variable	Importante

Source : Divard, 2009.

Si l'objectif général des enquêtes mystère est de mesurer et d'améliorer la qualité du service délivré, on peut également y assigner des objectifs plus précis : participer à l'étalonnage (*benchmarking*) interne à l'entreprise ou à son réseau, motiver les équipes, vérifier l'efficacité des programmes de formation, homogénéiser le service délivré et s'assurer que les clients sont traités équitablement...

Les critères doivent être pertinents et évaluable. Idéalement, ils découlent du référentiel de qualité qui s'applique à l'entreprise de services. La plupart des

organisations mesurent entre 10 et 40 standards de service mais le nombre de critères peut être de plusieurs centaines lorsque l'enquêteur peut rester dans les lieux suffisamment longtemps, comme dans le cas de l'hôtellerie.

La communication sur le recours à une enquête mystère avec le personnel en contact est essentielle. Elle améliore l'attention portée aux perceptions des clients réels et joue un rôle essentiel pour faire accepter l'outil au personnel, pour que les décisions qui en découlent soient acceptées, et que les relations au sein de l'organisation n'en pâtissent pas. Les résultats, qui ne seront pas personnalisés, doivent être communiqués aux équipes de manière positive et stimulante.

2 L'évaluation de la qualité perçue

Les mesures visent ici à recueillir les perceptions des clients (ou des employés). ServQual est un exemple sophistiqué d'une telle approche, mais un grand nombre de techniques sont susceptibles d'être employées, dont les plus courantes dans le domaine des services sont présentées ci-après¹.

2.1 L'utilisation des échelles standards de mesure de la qualité des services

La qualité perçue est appréciée à partir d'instruments standards à large champ d'application. Si les premières échelles (ServQual et SerfPerf) concernaient l'ensemble des services, des échelles plus récentes ont été forgées, notamment pour prendre en compte les singularités des services publics ou encore des services en ligne, comme E-S-Qual² et NetQu@I³.

■ L'échelle ServQual

L'échelle de mesure ServQual demeure un outil populaire pour mesurer la qualité perçue par le client. La qualité de service est mesurée par l'écart entre les attentes d'un client à l'égard du service et les perceptions qu'il a du service obtenu. Dans un premier temps, les clients étaient invités à exprimer leurs attentes à l'égard du service effectivement utilisé. L'outil a été modifié et les attentes ont été ensuite mesurées par rapport à un service excellent ou idéal. Cette échelle, si elle a fait l'objet de nombreuses critiques, a été utilisée dans une multitude de domaines. Elle couvre 22 attributs de services, groupés en cinq catégories : fiabilité, serviabilité, assurance, empathie et éléments tangibles (tableau 4.3) (voir section 1). L'échelle est

1. D'autres techniques, telles que l'analyse des clients perdus ou les études qualitatives (groupes de discussion et entretiens individuels), présentent moins de particularités et ne seront pas développées ici.

2. Parasuraman *et al.*, 2005.

3. Bressolles, 2006.

Partie 2 ■ La conception d'une offre de service

concrètement composée de 22 couples de questions. Ainsi, l'attente « Les employés d'une excellente entreprise (mention du service) ont une apparence soignée », est couplée avec la perception suivante : « Les employés de l'entreprise X ont une apparence soignée ». La différence entre les deux notes permet de calculer le score ServQual sur le couple d'items.

**Tableau 4.3 – Modèle de questionnaire ServQual
(pour la partie « mesure des attentes »)**

		Absolument pas d'accord	Entièrement d'accord
A1	Une excellente entreprise... dispose d'équipements d'apparence moderne.	1	2 3 4 5 6 7
A2	Les locaux d'une excellente entreprise... ont un aspect visuel attrayant.	1	2 3 4 5 6 7
A3	Les employés d'une excellente entreprise... ont une apparence soignée.	1	2 3 4 5 6 7
A4	Dans une excellente entreprise..., les documents associés au service (brochures ou factures) ont une présentation attrayante.	1	2 3 4 5 6 7
A5	Une excellente entreprise... respecte les délais qu'elle s'est engagée à tenir.	1	2 3 4 5 6 7
A6	Lorsqu'un client rencontre un problème, une excellente entreprise... doit montrer une réelle volonté à le résoudre.	1	2 3 4 5 6 7
A7	Une excellente entreprise... fournit un service correct dès la première fois.	1	2 3 4 5 6 7
A8	Une excellente entreprise... fournit ses services à la date et à l'heure convenues.	1	2 3 4 5 6 7
A9	Une excellente entreprise... est soucieuse d'une tenue irréprochable des dossiers.	1	2 3 4 5 6 7
A10	Les employés d'une excellente entreprise... informent précisément les clients de la date d'exécution des services.	1	2 3 4 5 6 7
A11	Les employés d'une excellente entreprise... fournissent aux clients un service rapide.	1	2 3 4 5 6 7
A12	Les employés d'une excellente entreprise... sont toujours prêts à aider un client.	1	2 3 4 5 6 7
A13	Les employés d'une excellente entreprise... sont toujours disponibles pour répondre aux demandes des clients.	1	2 3 4 5 6 7
A14	L'attitude des employés d'une excellente entreprise... inspire confiance aux clients.	1	2 3 4 5 6 7
A15	Les clients d'une excellente entreprise... se sentent en sécurité lorsqu'ils effectuent leurs transactions.	1	2 3 4 5 6 7



 A16	Les employés d'une excellente entreprise... sont courtois en toute circonstance avec les clients.	1 2 3 4 5 6 7
A17	Les employés d'une excellente entreprise... disposent des connaissances nécessaires pour renseigner les clients.	1 2 3 4 5 6 7
A18	Une excellente entreprise... accorde une attention particulière à chaque client.	1 2 3 4 5 6 7
A19	Une excellente entreprise... respecte des horaires de service qui conviennent à tous ses clients.	1 2 3 4 5 6 7
A20	Une excellente entreprise... emploie un personnel qui accorde une attention particulière aux clients.	1 2 3 4 5 6 7
A21	Une excellente entreprise... a à cœur de satisfaire l'intérêt de ses clients.	1 2 3 4 5 6 7
A22	Les employés d'une excellente entreprise... comprennent les besoins spécifiques des clients.	1 2 3 4 5 6 7

Source : Parasuraman *et al.*, 1991.

ServQual permet de détecter les sources de non qualité sur lesquelles l'effort doit prioritairement porter. Elle facilite également le pilotage de la qualité perçue dans le temps et l'analyse concurrentielle de la qualité de service.

■ L'échelle ServPerf

Le modèle ServPerf, développé par Cronin et Taylor¹, est proche de ServQual quant aux critères retenus pour mesurer la qualité de service (21 des 22 items de ServQual sont conservés), mais seule est mesurée la performance sur chaque critère sans tenir compte des attentes du consommateur. En effet, le postulat est ici que les attentes sont inhérentes aux perceptions et qu'il est donc inutile de mesurer deux fois les attentes. Leurs résultats empiriques dans quatre secteurs (banque, nettoyage à sec, restauration rapide, lutte contre les nuisibles) tendent à corroborer la supériorité de leur échelle, qui est plus simple à administrer puisqu'on divise par deux le nombre d'items à évaluer par le client. Toutefois, sa supériorité par rapport à ServQual reste l'objet de débats.

2.2 Les études de satisfaction

S'il convient de bien distinguer la qualité d'un service de la satisfaction qu'elle peut engendrer (voir section 2), dans la pratique, comme le souligne Jougleux, beaucoup d'entreprises essaient de cerner *de facto* la qualité de service perçue par des enquêtes de satisfaction : « Cette imbrication étroite et de nature multiple entre le client et l'organisation prestataire explique que la qualité d'un service ait des difficultés à exister indépendamment de ce client, et du

1. Cronin et Taylor, 1994.

jugement qu'il porte sur le service offert. C'est la raison pour laquelle dans la pratique, au-delà des débats théoriques sur le lien entre qualité perçue et satisfaction, les entreprises de services utilisent massivement l'enquête de satisfaction pour évaluer la qualité¹. »

Contrairement aux instruments standards de mesure de la qualité perçue, il s'agit ici d'instruments *ad hoc*, conçus spécifiquement pour une entreprise. S'il est possible d'y recourir ponctuellement, nombre d'organisations préfèrent mettre en place une étude barométrique, administrée à intervalles réguliers auprès d'un échantillon représentatif de clients. Lorsque les clients sont identifiables, on peut les consulter systématiquement à l'issue de chaque transaction, notamment en utilisant un questionnaire en ligne (par exemple pour chaque séjour dans une chaîne d'hôtel ou pour chaque passage en magasin, comme le fait la Fnac). Cette méthode simple permet d'avoir une meilleure appréhension de l'expérience client et a pour vertu de montrer aux clients que l'on se soucie activement de leur satisfaction. On peut aussi mettre à la disposition des clients un carnet leur permettant de noter leurs évaluations au fil des utilisations. Ainsi, la RATP organise depuis 2010 une enquête annuelle de satisfaction auprès de personnes en fauteuil roulant appelée « carnet de voyage ». Ce carnet permet, lors de chaque trajet en bus ou en RER, de noter tout ce qui a facilité ou gêné ses déplacements².

■ **Les objectifs et le périmètre de l'étude**

Les objectifs majeurs sont de dégager des indices de satisfaction globale sur les attributs importants, afin d'analyser les causes d'insatisfaction et d'identifier des priorités d'amélioration. L'étude peut permettre aussi de repérer les clients mécontents en leur proposant d'être recontactés au sujet du problème dont ils ont fait état. Offrir cette possibilité est important, car c'est un signal fort qui est adressé aux clients : cela signifie que le questionnaire est conçu comme un outil relationnel et non comme une démarche unilatérale destinée à produire des chiffres pour l'entreprise. L'étude de satisfaction peut également permettre de cerner les critères les plus importants du point de vue du client et, le cas échéant, de segmenter leur clientèle sur cette base. Elle permet aussi de sensibiliser le personnel et de l'encourager à participer aux actions d'amélioration. Il est d'ailleurs conseillé de l'impliquer en amont de l'étude afin de faciliter son acceptation et la mise en œuvre d'éventuelles mesures correctrices.

Lorsque l'enquête est barométrique, le suivi dans le temps des perceptions permet de voir les évolutions positives ou négatives, de les analyser et d'apprécier l'efficacité des actions entreprises. Concernant le périmètre de l'étude, il est important de savoir s'il s'agit d'obtenir une appréciation globale du prestataire de service, d'un service

1. Jougleux, 2006, p. 6.

2. www.ratp.fr.

particulier, ou encore d'un service périphérique (la satisfaction à l'égard de l'accueil en agence, ou encore de l'ergonomie du site Internet, par exemple). Il importe aussi de savoir s'il s'agit d'une appréciation générale ou de l'appréciation sur une transaction particulière.

■ **Les critères d'évaluation**

Les éléments à évaluer doivent être traduits en critères précis que l'on soumettra aux clients. Des études qualitatives peuvent faciliter la mise en évidence des critères effectivement employés par les clients et de leur importance relative. Il faut se garder de deux écueils :

- il convient de ne pas se contenter de critères trop généraux. Ainsi, le critère « qualité de l'accueil » est trop évasif, car il peut recouvrir une multitude de facteurs : courtoisie du personnel, diligence à répondre à la demande du client, durée de l'attente, confort de l'attente...
- il ne faut pas tomber dans l'excès de détail si l'on souhaite des taux de réponse élevés et des réponses fiables. Un questionnaire trop long peut susciter chez le client de la lassitude et une perte de concentration.

Par ailleurs, lorsqu'il s'agit d'une mesure barométrique, il ne faut retenir que les éléments qui ne présentent pas un caractère éphémère, afin de garantir la comparabilité des résultats. Enfin, il convient d'être attentif au vocabulaire employé. Ainsi, parler « d'ergonomie » d'un site web n'a pas grand sens pour beaucoup de personnes. Parler de « facilité à se repérer et à se déplacer sur le site » sera plus compréhensible. Enfin, la question « Recommanderiez-vous notre entreprise à vos amis/collègues ? » est parfois considérée comme la question décisive en matière de satisfaction, car le client se porte caution. Le score obtenu à cette question, appelée le Net Promoter Score (ou NPS) permettrait de repérer les prescripteurs du service (ceux qui portent une note de 9 ou 10) et les détracteurs (en dessous de 6)¹.

1. Lefranc, 2013.

EXEMPLE 4.4 – Les critères d'évaluation du site Voyages-sncf.com

Cet extrait du questionnaire de satisfaction destiné aux visiteurs du site porte sur les six critères évalués par la SNCF.

Êtes-vous satisfait(e) de chacune des caractéristiques suivantes du site Voyages-sncf.com ?					
	Très satisfait(e)	Plutôt satisfait(e)	Plutôt pas satisfait(e)	Pas du tout satisfait(e)	Ne se prononce pas
L'organisation des rubriques, c'est-à-dire la facilité à se repérer à l'intérieur du site	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La fiabilité technique du site	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La facilité d'utilisation du moteur/formulaire de recherche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La simplicité du processus de commande en ligne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La facilité à trouver les promotions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'utilisation de votre compte client (si vous possédez un compte client)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le design, l'esthétique générale du site	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Source : enquete.voyages-sncf.com

2.3 Les cartes de commentaires

Il s'agit de documents synthétiques mis à la disposition du client *in situ* et destinés à recueillir ses évaluations et commentaires (voir Exemple 4.5). Même si une carte de commentaires ne saurait se substituer à une étude de satisfaction, elle peut aider les entreprises à détecter rapidement les sources d'insatisfaction et à identifier des priorités.

EXEMPLE 4.5 – La carte de commentaires de l'hôtel Hawthorne

« À l'Hôtel Hawthorne, nous voulons que votre séjour soit confortable, avec un service personnalisé dans un cadre historique, sympathique et amical. Aidez-nous s'il vous plaît à anticiper vos besoins futurs en nous parlant de votre expérience. Nous vous remercions. »

Niveau de satisfaction					
	Faible	Moyen			Elevé
Attitude professionnelle, apparence du personnel	1	2	3	4	5
Qualité de la télévision et de la sélection des chaînes	1	2	3	4	5
Ponctualité des réveils téléphoniques	1	2	3	4	5
Précision de l'information sur la réservation	1	2	3	4	5
Valeur de la chambre pour le prix payé	1	2	3	4	5
Satisfaction globale pour votre séjour à l'hôtel Hawthorne	1	2	3	4	5

Par rapport à d'autres hôtels historiques indépendants, comment évaluez-vous l'hôtel Hawthorne ?

Moins bien Comparable Supérieur

Recommanderiez-vous ou reviendriez-vous dans cet hôtel si vous étiez de nouveau dans la région ? Oui Non

Motif principal de votre visite Conférence Affaires Loisir Mariage

Nous vous remercions de faire des commentaires additionnels, ou de proposer des suggestions d'amélioration, en mentionnant tout membre du personnel qui a rendu votre séjour plus agréable.

Nom _____

Date de visite _____

Numéro de chambre _____

Source : <http://www.hawthornehotel.com/>

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Malgré la montée en puissance du web 2.0 et des sites d'avis en ligne, l'utilisation des cartes de commentaires reste pertinente car elles sont adressées directement à l'entreprise et permettent d'obtenir un *feedback* régulier et quasiment en temps réel, à un moment où les impressions sont fraîches et la motivation à répondre forte. De plus, une carte de commentaires est facile à concevoir et peu coûteuse à distribuer et à collecter. Les cartes doivent être mises à la disposition des clients dans des endroits visibles et recueillies dans une urne. Le nombre de questions doit être compris entre cinq et dix avec une question ouverte et un espace suffisant pour que le répondant puisse développer sa pensée¹. La question de l'anonymat est cruciale. Ne pas le respecter réduit le nombre de réponses, mais l'anonymat empêche de résoudre le problème dont peut faire état le client. La solution la plus simple est, là aussi, de donner au client qui le souhaite le choix de donner ou non ses coordonnées.

2.4 La méthode des incidents critiques

Imaginée par Flanagan en 1954, cette méthode est une technique qualitative d'interviews qui facilite l'étude d'incidents identifiés par le client, la façon dont ils sont

1. Bartkus *et al.*, 2009.

traités, et les résultats en termes d'effets perçus. Il s'agit donc de mieux comprendre l'incident du point de vue de l'individu, en prenant en compte les éléments cognitifs, affectifs et comportementaux. Les interviews portent sur les points suivants¹ :

- « Réfléchissez à une occasion où, en tant que client de..., vous avez été particulièrement insatisfait ?
- Quand et où l'incident s'est-il produit ?
- Quelles circonstances particulières ont amené cet incident ?
- Qu'est-ce que les employés ont dit ou fait exactement ?
- Qu'est-ce qui s'est passé qui vous fait ressentir cette interaction comme insatisfaisante ?
- Qu'est-ce qui aurait pu ou dû être fait différemment ? »

Les récits sont ensuite analysés pour déterminer les thèmes communs d'insatisfaction sous-jacents aux événements. Il est également possible d'étudier les interactions particulièrement satisfaisantes, mais cette option est plus rarement retenue.

La méthode des incidents critiques présente plusieurs avantages² :

- les informations collectées sont en général très vivantes, authentiques et détaillées, car elles sont exprimées avec le vocabulaire des clients et reflètent leur façon de voir les choses ;
- la méthode n'impose pas de cadre précis. Elle permet donc d'identifier et de classer les sources de satisfaction et d'insatisfaction du point de vue du client ;
- la méthode fournit des informations concrètes sur la manière dont les employés se comportent et réagissent, rendant ainsi les résultats assez faciles à traduire en actions. Les verbatim peuvent aussi être plus facilement communiqués au personnel en contact que des tableaux statistiques.

Une variante est la technique séquentielle des incidents qui combine la méthode des incidents critiques et le *blueprint* (voir chapitre 3). Le client est invité à faire part de son expérience à chaque étape de la production du service. Cela permet de repérer les incidents négatifs et de détecter les déficiences. Cette méthode, plus longue à mettre en œuvre, est plus exhaustive et débouche sur une information plus détaillée.

2.5 Les réactions non sollicitées

Si les réactions non sollicitées ne sont pas une mesure fiable de la satisfaction, elles sont une source d'inspiration pour les points à améliorer. Elles facilitent les actions de communication interne qui peuvent être plus parlantes et plus efficaces en termes d'« orientation client » que l'utilisation de statistiques.

■ L'exploitation des réclamations ou suggestions

Recueillir de manière structurée et systématique les réclamations ou les suggestions des clients permet de mieux identifier les problèmes récurrents, de contrôler la

1. Zeithaml *et al.*, 2013.

2. Gremler, 2004.

qualité et de discerner les améliorations à apporter (voir chapitre 11). Il ne faut pas distordre la perception en se focalisant sur les seules réclamations, mais également enregistrer les appréciations positives émises par les clients. Les compliments et la reconnaissance des efforts peuvent en effet avoir un impact positif sur le moral et les performances du personnel. Le travail sur les réclamations est assez facile à conduire mais cette seule source d'information est insuffisante. En effet, seule une minorité des clients confrontés à des problèmes le signalent à l'entreprise ; les autres demeurent insatisfaits, avec les conséquences négatives qui peuvent en résulter. Pour favoriser le recueil, il convient de mettre à la disposition des clients des moyens simples pour transmettre leurs doléances.

■ **L'écoute des clients sur les médias sociaux**

Les médias sociaux permettent aux entreprises, en observant et en exploitant l'information qui y est déposée, de mieux appréhender les attentes et les frustrations de la clientèle. Il est aisé, ainsi, et peu coûteux de récupérer des informations. De plus, la nécessité de solliciter la coopération des clients est éliminée. En outre, l'information est plus riche, plus authentique, plus vivante que dans des cadres contraints comme un questionnaire. Utiliser les médias sociaux permet aussi de dialoguer avec les clients qui ont ainsi le sentiment d'être entendus et peuvent, s'ils sont satisfaits des réponses, devenir des ambassadeurs de la marque. Toutefois, une limite importante est que les clients qui s'expriment sur les médias sociaux sont une minorité pas toujours représentative.

2.6 Les études auprès des employés

Non seulement l'opinion du personnel est primordiale, car c'est lui qui devra appliquer toute modification du service offert, mais il constitue une source essentielle et souvent sous-exploitée de renseignements sur le service fourni et les comportements des clients au quotidien. De plus, l'enquête auprès du personnel est en principe relativement simple et peu coûteuse. Deux techniques sont particulièrement intéressantes : l'enquête de satisfaction « miroir » et le « pseudo-achat ».

■ **L'enquête de satisfaction « miroir »**

Il s'agit de faire évaluer par les employés la satisfaction des clients, en répondant exactement au même questionnaire que celui utilisé auprès des clients et en se mettant à leur place, d'où le terme d'étude « miroir ». Les résultats permettent de confronter le point de vue des clients aux opinions du personnel. Il est impératif que l'étude ait lieu avant l'enquête de satisfaction client pour que les résultats n'en soient pas biaisés. L'étude miroir présente plusieurs intérêts¹ :

- elle sensibilise le personnel à l'avis des clients et développe l'empathie chez les employés ;

1. Lewandowski et Zarfani, 2012.

Partie 2 ■ La conception d'une offre de service

- elle contribue à mieux faire accepter en interne une étude de satisfaction clients.
- la comparaison des résultats permet de déceler les écarts de perceptions (importance des critères, niveaux de satisfaction) ;
- elle permet de lutter contre les idées reçues. Il est difficile pour le personnel d'arguer qu'il connaît bien ce que le client veut si les résultats de l'étude prouvent le contraire ;
- les écarts de perception peuvent être intégrés dans les plans d'action, notamment pour les critères pour lesquelles la satisfaction client est surévaluée par le personnel.

Les écarts sont parfois tout à fait saisissants. Ainsi, la municipalité de Tshwane, en Afrique du Sud a constaté que, sur les trente critères évalués, la comparaison entre les résultats de l'étude de satisfaction (moyenne : 6,59 sur 10) et l'étude miroir (moyenne : 4,72 sur 10) montre une dévalorisation systématique de la part du personnel municipal, avec des écarts parfois très importants¹. Si l'on croise les écarts constatés dans les perceptions de la satisfaction et de l'importance des critères pour les clients (à supposer que cette dernière ait été estimée également lors des deux enquêtes), on peut construire une matrice permettant de situer les priorités d'amélioration (figure 4.10).

<p>Importance client supérieure à celle estimée par le personnel</p> <p>Importance</p> <p>Importance client inférieure à celle estimée par le personnel</p>	<p>Problème sous-estimé Danger prioritaire : communiquer et agir</p>	<p>Problème surestimé, mais poids important Rassurer, mais surveiller</p>
	<p>Problème sous-estimé, mais moins crucial que prévu Danger potentiel : surveiller et/ou agir</p>	<p>Problème surestimé Risque de focalisation : rétablir la vérité</p>
	<p>Satisfaction client inférieure à celle estimée par le personnel</p>	<p>Satisfaction</p> <p>Satisfaction client supérieure à celle estimée par le personnel</p>

Source : Lewandowski et Zarfani, 2012.

Figure 4.10 – Les écarts de perception de la satisfaction et de l'importance

■ *Le pseudo-achat*

Cette technique d'observation participante, préconisée par Meyronin et Ditandy, vise à faire « prendre conscience de ses propres comportements en tant que consommateur de services, et de comprendre ainsi l'impact sur sa satisfaction et son comportement des actes [...], paroles [...]... des personnes qui le servent »². Chacun joue concrètement le rôle d'un client fictif (la technique s'apparente donc à certains

1. www.tshwane.gov.za.

2. Meyronin et Ditandy, 2011, p. 104.

égards à l'enquête mystère) et doit se rendre dans une enseigne de service. Il est possible de bâtir plusieurs scénarios et de faire la visite en groupe. Il convient d'avoir l'attitude de clients « neutres » et d'être dans la « subjectivité et l'émotionnel (et non évaluer la prestation en tant que professionnels du service) »¹. Les expériences de pseudo-achat font ensuite l'objet d'un débriefing. Il s'agira de mettre en évidence les étapes du parcours client, les points forts et les points faibles de l'enseigne visitée, les comportements positifs et préjudiciables, le but étant d'en tirer des enseignements pour améliorer sa propre pratique professionnelle.

L'ESSENTIEL

La qualité de service est une notion subjective, relative et multidimensionnelle. Elle repose sur la différence entre les attentes du client en matière de performance et son évaluation de la performance réalisée par le prestataire étudié. Elle est multidimensionnelle. L'approche nordique distingue la qualité technique (le quoi) de la qualité fonctionnelle (le comment). L'approche anglo-saxonne de la qualité fait ressortir cinq dimensions (les éléments tangibles du service, la fiabilité, la serviabilité, l'assurance et l'empathie).

La qualité de service et la satisfaction sont des notions distinctes, mais liées. L'intérêt porté à la qualité de service s'explique par son impact sur la satisfaction des clients. En effet, la satisfaction est la réponse à la réalisation des attentes du client. Il est important de classer les éléments contribuant à une prestation de service en fonction de leur effet sur le niveau de satisfaction globale en distinguant les éléments basiques, clés, plus et secondaires (modèle tétraclasse).

Le **management de la qualité** repose sur la mesure des écarts de qualité et peut être renforcé en s'appuyant sur des référentiels formalisés, qu'ils soient développés en interne ou issus de l'environnement de l'entreprise.

On peut distinguer **deux types de mesures de la qualité de service** : celles qui portent sur la qualité délivrée et celles qui portent sur la qualité perçue. Pour mesurer la qualité délivrée, l'organisation peut s'appuyer sur des statistiques internes ainsi que sur des enquêtes mystère. Concernant les évaluations de la qualité perçue, il existe des échelles standards à large champ d'application (ServQual et SerfPerf). La qualité perçue est également fréquemment approchée par des enquêtes de satisfaction, ou par une version plus légère : les cartes de commentaires que le client complète *in situ*. La méthode des incidents critiques et les études auprès des clients perdus permettent de mieux identifier les défaillances dans la qualité de service. Il est également possible de recueillir des réactions spontanées des clients (réclamations ou suggestions, avis et commentaires sur les médias sociaux). Enfin, des études auprès des employés en contact sont utiles pour améliorer la qualité de service.

1. *Ibid.*, p. 106.

Partie 3

La politique de prix	Chapitre 5
La politique de distribution	Chapitre 6
La politique de communication	Chapitre 7
Les « 3 P » supplémentaires du marketing mix étendu	Chapitre 8

La promotion de l'offre de service : le marketing mix étendu

L'objet de cette partie est de présenter les particularités d'un marketing mix adapté aux services.

Le chapitre 5 porte sur les politiques de prix dans les services. Leurs spécificités amènent à adapter les pratiques de tarification traditionnelles. Les stratégies de prix reposent notamment sur deux modèles majeurs : le modèle *low cost* et le modèle *premium*. Sont également envisagées deux formes de structuration de l'offre de prix : le *bundling* et le *Yield Management*. Enfin, apparaissent de nouvelles tendances en matière de tarification des services impliquant la participation du client notamment dans des systèmes d'enchères ou reposant sur la gratuité.

Le chapitre 6 est focalisé sur les politiques de distribution dans les services. Ce thème est un enjeu majeur tant les technologies de l'information et de la communication ont modifié la manière dont le service est délivré au client. Les choix en matière de canaux de distribution sont nombreux, impliquant ou non la présence physique de personnel en contact. Les intermédiaires se multiplient, rendant l'enjeu de la gestion d'un système de distribution multicanal crucial dans les activités de service.

Le chapitre 7 est centré sur les politiques de communication des services. Sont abordées les spécificités en matière de moyens, axes, stratégies de communication envisageables dans les activités de service. L'intangibilité reste la difficulté majeure à surmonter. Sept stratégies de communication susceptibles d'accroître la réalité du service, d'en faciliter l'appréhension et d'en diminuer le risque perçu, sont analysées.

Le chapitre 8 conclut cette partie en présentant les éléments du marketing mix supplémentaires et spécifiques aux services. Au-delà des 4P traditionnels, l'intangibilité du service et la participation du client au processus de production nécessitent de développer trois leviers d'action supplémentaires : preuve physique, personnes et processus. L'ensemble constitue le marketing mix étendu, ou le marketing mix des services.

Chapitre

5

La politique de prix

OBJECTIFS

- Être capable de comprendre comment les spécificités des services influencent la stratégie de prix
- Appréhender les deux modèles économiques majeurs, le modèle *low cost* et le modèle *premium*
- Être capable de construire l'offre de prix des services grâce au *bundling* et au *Yield Management*
- Apprécier les nouvelles tendances en matière de tarification des services : participation du consommateur à la fixation du prix et retour de la gratuité

SOMMAIRE

- SECTION 1** Les spécificités des services et la stratégie de prix
- SECTION 2** Les modèles économiques des services : *premium* versus *low cost*
- SECTION 3** Structurer le prix d'une offre de service : *Bundling* et *Yield Management*
- SECTION 4** Les tendances : participation du client à la fixation du prix et retour de la gratuité

Ce chapitre présente les spécificités des stratégies de prix dans les activités de service et introduit les nouvelles tendances en matière de tarification, participation des clients à la fixation dans les systèmes d'enchères de type *Name Your Own Price* ou *Pay What You Want* et retour de la gratuité.

Section 1 LES SPÉCIFICITÉS DES SERVICES ET LA STRATÉGIE DE PRIX

DÉFINITION

Le prix : le prix peut être défini, du point de vue de l'acheteur, comme ce à quoi il renonce ou ce qu'il sacrifie pour obtenir un produit.

Au-delà du sacrifice monétaire consenti, les efforts physiques et psychologiques ainsi que le risque perçu constituent des éléments non monétaires du prix à payer pour acheter ou consommer un produit.

Le prix de référence est défini comme tout prix qui sert de point de comparaison pour évaluer les autres.

Les prix acceptables reposent sur une marge de prix, c'est-à-dire un ensemble de prix que l'acheteur est prêt à payer.

Le consentement à payer est le prix maximum qu'un acheteur consent à payer pour une quantité donnée d'un bien ou d'un service¹.

Les services sont marchands, monnayables à un prix de marché, ou non marchands, donc régulé par d'autres mécanismes que le marché (*ex.* l'État, les collectivités territoriales, les organisations non marchandes telles que les associations, les fondations).

Les services, malgré une grande diversité, présentent des caractéristiques communes qui les distinguent des biens (voir Partie 1). Ces spécificités ont des conséquences sur le comportement des clients face à leurs prix car la contrepartie du prix est plus complexe à appréhender par le client lorsqu'il s'agit d'un service. Trois caractéristiques des services influencent tout particulièrement la valeur perçue, l'évaluation et l'acceptation du prix par les clients : le caractère intangible, le rapport au temps et le fait que l'offre est souvent co-construite.

1 L'intangibilité des services et le prix

Les services sont de nature intangible. Ils ne se visualisent pas, les clients peuvent avoir des difficultés à se les représenter *a priori* et à les évaluer *a posteriori*. Ce

1. Le Gall-Ely, 2009.

caractère intangible peut avoir différentes conséquences sur la prise en compte et l'évaluation du prix :

- **Les éléments matériels sur lesquels repose la prestation de service peuvent influencer les prix de référence et les prix acceptables par le client.**

Par exemple, le prix de location d'une voiture peut être rapproché du prix des billets de transport en commun, voire d'une course de taxi. Ce rapprochement va contribuer à la formation d'un prix dit de référence interne. Le degré de prise en compte par le client de l'ensemble des coûts monétaires à l'alternative à la location que constitue l'achat d'une voiture, détermine le niveau des prix acceptables pour la location.

Le prix de la location d'un vélo ou d'une planche à voile à l'heure, à la demi-journée ou à la journée peut paraître élevé à certains clients s'ils le comparent au seul prix d'achat de ces matériels. En revanche, si les clients intègrent les coûts de possession (*ex.* amortissement, entretien) de ces biens ainsi que les coûts non monétaires (*ex.* sécurité et commodité de parking), la marge de prix acceptables sera plus élevée.

- **L'inférence qualité-prix est particulièrement importante**, si le service est totalement immatériel (inexistant corporellement, abstrait, général, sans possibilité d'examen et difficile à se représenter – cf. chapitre 4). Les risques liés à l'achat du service ont alors une grande influence sur les prix acceptables. Dans d'autres cas, un prix élevé constituera un frein car le résultat du service est difficilement appréciable avant sa consommation. Par exemple, le prix élevé d'une formation peut être un élément rassurant, il peut être interprété comme un signal de la qualité ou de la notoriété des intervenants rémunérés, des services offerts (*ex.* intégration dans des réseaux).

Le prix des prestations d'assurance (*ex.* décès, maladie, annulation voyages, responsabilité civile, grêle, vol) et des services de prévention à la personne ou à l'entreprise (dans les domaines de la santé, du BTP, de l'agriculture, de la sécurité etc.) est la contrepartie de l'évitement des risques potentiels ou de l'atténuation de leurs conséquences.

Le prix d'entrée dans un musée peut être considéré comme élevé par le visiteur non familier des musées car il considère qu'il y a un risque d'être déçu par la visite. Néanmoins, s'il s'agit d'une exposition temporaire d'un artiste à forte notoriété, le risque perçu sera moindre et le niveau du consentement à payer beaucoup plus élevé¹.

La matérialisation du service par une carte d'abonnement par exemple ou sa concrétisation *via* des visuels publicitaires, tout en atténuant l'incertitude liée à l'intangibilité, est un moyen de faire accepter le prix par le consommateur.

1. Urbain et Le Gall-Ely, 2009.

La marque de services et ses éléments (logos, supports visuels de l'environnement de service, design des lieux de service, supports de communication – cf. chapitre 2) sont autant de leviers qui peuvent contribuer à l'acceptabilité du prix en concrétisant la valeur perçue du service.

2 Le rapport au temps et le prix

Le caractère parfois éphémère de la consommation du service, l'impossibilité de son stockage, le temps consacré par le client à la production du service ou encore le temps que le service lui permet d'épargner, influencent également la perception et l'acceptabilité du prix par le client. Le client paye pour avoir la prestation au bon moment et pour la durée qui lui convient. Ce rapport au temps pose plusieurs questions relatives à l'acceptabilité du prix :

- À quel moment le client souhaite-t-il disposer de la prestation et en quoi cela peut-il influencer l'acceptabilité du prix (*ex.* magasins ouverts 24h/24 et 7j/7) ?
- Combien le client est-il prêt à payer pour gagner du temps dans la délivrance du service (*ex.* temps d'attente pour la réparation d'un matériel, pour la mise à disposition d'un produit, pour la réalisation de travaux, pour la réservation d'un voyage) ?
- Combien le client est-il prêt à payer pour le gain de temps fourni par la prestation elle-même (*ex.* livraison urgente, livraison à domicile, autres services à domicile) ?

Dès les années 1960, les questions du temps et de la périssabilité des services ont amené des entreprises à chercher à réguler les activités de service, notamment dans les services publics. Dans la mesure où l'offre est peu, ou pas, flexible, l'organisation doit jouer sur la demande en utilisant le prix comme levier (*ex.* périodes bleues et blanches de la SNCF, heures creuses/de pointe d'EDF avec tarifs préférentiels pour ceux qui acceptent de ne pas consommer quand il y a un pic de consommation, tarifs préférentiels des cinémas aux séances de 1h). L'introduction de ce mode de gestion a préfiguré le développement du *Yield Management* (stratégie d'optimisation des ressources mobilisées pour répondre à une demande fluctuante).

EXEMPLE 5.1 – La tarification flexible à la SNCF

La SNCF propose un système de tarification flexible à deux dimensions :

- une première dimension représentant l'avantage recherché par le client : meilleur prix, réductions et facilité d'échange, flexibilité maximale et services inclus ;
- une seconde dimension représentant la fréquence de voyage : occasionnellement (une à deux fois par an) ou fréquemment (plus de deux fois par an).

Ainsi le tarif TGV Pro s'applique aux usagers occasionnels recherchant une flexibilité maximale alors que les cartes jeunes 18-27 s'adressent à une clientèle recherchant le meilleur prix et voyageant fréquemment.

Source : tgv.voyages-sncf.com

3 La co-construction de l'offre et le prix

La prestation de service repose sur une co-construction impliquant une participation du client plus ou moins importante (chapitre 11) et celle du personnel de l'entreprise, ainsi que, dans certains cas, des partenaires, notamment au niveau des canaux de distribution.

Le client peut contribuer à la production du service de différentes manières qui vont influencer l'acceptabilité du prix :

- **Si le client effectue une tâche qu'il perçoit comme pouvant être réalisée par l'offreur**, le consentement à payer du consommateur est susceptible d'être diminué. Le client pourra en effet considérer qu'il supporte une partie des coûts de production (meubles en kit, distributeurs automatiques, restauration en self-service...).

Par exemple, le service de montage Ikea est disponible pour tout meuble à monter acheté chez Ikea, emporté par le client ou livré à domicile. Le montage peut être associé à tout type de livraisons proposées par Ikea. Les prestations de livraison sont des services complémentaires facturés selon prix et conditions spécifiques. Par exemple, les tarifs suivants s'appliquent au montage des meubles :

- 89 euros pour tout achat inférieur à 300 euros ;
- 189 euros pour tout achat compris entre 300 et 600 euros ;
- 299 euros pour tout achat compris entre 600 et 1000 euros ;
- 389 euros pour tout achat compris entre 1000 et 2000 euros ;
- 539 euros pour tout achat compris entre 2000 et 3000 euros ;
- 20 % de la commande au-delà de tout achat supérieur à 3000 euros.

En cas de livraison Express « au pied du camion », ou lorsque la prestation de montage n'est pas associée à une livraison (meuble emporté), un forfait de déplacement vient s'ajouter au prix de la prestation de montage. Le forfait est fonction des zones définies par chaque magasin et indiqué dans une grille tarifaire portée à la connaissance du client avant la signature du bon de commande¹.

- **Si le client intègre sa coopération dans son expérience de consommation comme une valeur supplémentaire**, il pourra être prêt à payer plus (*ex.* personnalisation d'un style de coiffure sur un logiciel, formation par *e-learning*).

Il est intéressant de noter que la participation du client tend à l'amener à valoriser davantage *a posteriori* le service que s'il n'avait pas contribué à sa production, ce qui peut se traduire notamment par un consentement à payer plus élevé lors des achats suivants. Ce phénomène est connu sous le nom d'« effet Ikea ».

1. Extrait des Conditions Générales du Service Montage ; www.ikea.com.

ENCADRÉ 5.1 – L'effet « Ikea » : la valorisation de sa participation par le client

Norton, Mochon et Ariely ont étudié ce qu'ils qualifient d'« effet Ikea ». Lorsqu'un individu est amené à réaliser des tâches, à « travailler », comme dans le cas de l'assemblage des meubles Ikea, il tend à surévaluer le fruit de ce travail, dès lors que ce travail s'est avéré efficace. En effet, bien que les personnes tendent à classer le travail parmi les activités les moins plaisantes, elles le classent également parmi les plus gratifiantes. Ce paradoxe n'est qu'apparent. En effet, plus un individu engage d'efforts dans une démarche, plus il tend à en valoriser le résultat pour justifier cet effort après coup. L'effort et le sentiment d'efficacité qui accompagne la réalisation aboutie de tâches sont donc des moteurs importants de l'augmentation du consentement à payer. Toutefois, cet effet n'intervient qu'*a posteriori*. Ainsi, quand on interroge des personnes sur leur consentement à payer pour des produits pré-assemblés ou à assembler par eux-mêmes, 92 % se déclarent disposés à payer plus cher des produits finis. Le challenge est donc de convaincre des clients *a priori* réticents de s'engager dans un travail qui va les conduire à valoriser davantage les services qu'ils auront coproduits. En même temps, les entreprises doivent avoir la prudence de proposer des tâches qui ne sont pas trop difficiles et ne risquent pas d'aboutir à un échec.

Source : Norton, Mochon et Ariely (2012)

Le personnel en contact avec le client peut contribuer à élever le niveau d'acceptabilité du prix par ses compétences et sa capacité à développer une bonne atmosphère de service (*ex.* dans un restaurant). De même, l'efficacité des canaux de distribution en termes de logistique et d'ergonomie peuvent être créateurs de valeur pour le client et augmenter leur consentement à payer (*ex.* le succès de l'enseigne McDonald's repose notamment sur l'efficacité de ses McDrive).

Section 2 LES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES SERVICES : PREMIUM VERSUS LOW COST

Deux modèles économiques de génération de revenus se distinguent dans les activités de service : le modèle *low cost* (bas coûts) et le modèle *premium*.

1 Le modèle *low cost*

Le modèle *low cost* consiste à proposer le service à un prix attractif en répercutant les baisses de coûts de production. Le principe est de réduire et de couvrir les coûts fixes par l'augmentation du nombre de clients, ainsi que de réduire les coûts variables. Apparu dans le domaine du transport aérien (voir Encadré 5.2), le modèle

low cost est aujourd'hui répandu dans de nombreux domaines d'activités qui proposent des services aux particuliers et aux entreprises (*ex.* distribution, hôtellerie, cafés, distribution, presse) ainsi que des biens¹.

Le modèle pousse aujourd'hui jusqu'au *no cost* qui est une forme de gratuité apparente. Le *no cost* consiste à mettre sur le marché des biens gratuits qui, selon leur puissance d'appel, généreront des services ou des produits dérivés payants permettant au producteur de dégager des revenus : téléphonie, transports, matériels... Microsoft propose ainsi via son logiciel Skype un service de téléphonie et de conférence *no cost* ainsi qu'un service *premium* payant pour les conférences regroupant simultanément plus de dix utilisateurs.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer le succès du *low cost* :

- la stagnation du pouvoir d'achat ;
- les aspirations à une consommation qui va à l'essentiel ;
- la nécessité de faire des arbitrages budgétaires face à des incitations de plus en plus nombreuses (*ex.* voyages, santé, bien-être, communication, divertissements).

ENCADRÉ 5.2 – Le développement du *low cost* dans le transport aérien

Sur Internet, il est aujourd'hui possible de trouver un vol Paris-Venise au tarif irréal de 1 euro. La révolution du *low cost* a modifié en profondeur les réactions des consommateurs face aux prix des biens et des services, de l'avion à la voiture, de l'alimentation à l'habillement en passant par l'informatique, l'ameublement et même la coiffure ou la vente de fleurs.

L'histoire du *low cost* est ancienne et débute au XIX^e siècle avec le développement des grands magasins à bas prix, Le Bon Marché, La Samaritaine et les Galeries Lafayette, qui vendent à prix fixes et permettent ainsi au consommateur de comparer les étiquettes.

Le premier transporteur aérien *low cost*, South-West, est fondé en 1971. Son fondateur, Herb Kelleher, est persuadé qu'une compagnie régulière peut pratiquer les mêmes prix que l'industrie naissante des vols charters, à condition de réduire la taille des sièges, d'optimiser le taux d'occupation en modulant les tarifs selon la période de réservation, de réduire le temps passé au sol par les avions et de supprimer le service (*ex.* repas, journaux, écouteurs). Aujourd'hui, South-West, dont le modèle d'affaires a été copié par Ryanair et EasyJet, est devenue la première compagnie américaine, avec plus de 500 avions et 100 millions de passagers transportés par an.

Jacques Maillot fondera Nouvelles Frontières sur la même philosophie: « faire payer le prix du marché, mais pas plus ». Ses vols à bas coûts vers les Antilles lui vaudront en 1981 les reproches du ministre des Transports, qui évoque une concurrence déloyale préjudiciable à Air France. La déréglementation du transport aérien suscitera néanmoins la prolifération des compagnies *low cost* à partir des années 1980.

Source : www.capital.fr, « La montée en puissance des *low-cost* », 14/10/2010.

1. Treguer J.P., 2014.

Les consommateurs *low cost* ne sont pas exclusivement des particuliers disposant de revenus faibles, mais également des personnes qui veulent optimiser leur budget, voire qui considèrent ce mode comme un jeu, une opportunité.

Le succès du modèle *low cost* ne va pas sans susciter quelques interrogations sur la rémunération des facteurs de production, notamment dans les services (*ex.* faible rémunération des personnels et des intermédiaires qui entretient le système ainsi que sur les « coûts cachés », monétaires et non monétaires, engendrés par la nécessité de compléter, d'organiser ou de coordonner les prestations proposées en *low cost*).

2 Le modèle premium

À l'inverse, le modèle *premium* repose sur une offre qui maximise la valeur délivrée à l'utilisateur de services en se focalisant sur les avantages obtenus en contrepartie du prix. Plusieurs raisons guident ce choix de modèle économique :

- l'impasse dans laquelle les modèles *low cost* ou de gratuité peuvent conduire en termes de rentabilité ;
- les limites de la guerre des prix ;
- l'opportunité de servir des segments rentables pour l'entreprise (chapitre 11) ;
- l'opportunité de conquérir des clients non satisfaits de services standards ou *low cost*.

Plusieurs leviers peuvent être mobilisés pour développer une offre de services *premium* :

- des leviers organisationnels : la réactivité, l'innovation ;
- des leviers de valorisation de l'offre : l'exclusivité, l'ajout de services complémentaires, la personnalisation du service et la prise en compte du client, la réduction des risques et des efforts (assurance du résultat et gain de temps notamment).

À titre d'exemple, à mesure que l'offre en liseuses électroniques s'étoffe, le marché des *ebooks* commence à décoller en France. Mais la croissance de ce marché est pénalisée par un fort taux de piratage des contenus. YouBoox propose deux modèles économiques alternatifs. « En alternative au piratage, nous avons mis en place un système basé sur le partage des revenus issus des publicités avec nos partenaires éditeurs en proportion du nombre de pages lues. Ces revenus publicitaires permettent ainsi de rémunérer les éditeurs et les auteurs tout en offrant un accès légal de lecture gratuite pour le consommateur et une réponse efficace à la fraude », explique Hélène Mérillon, fondatrice de la plate-forme¹. Si YouBoox propose une offre Freemium, il propose également une offre Premium pour 9,99 euros par mois donnant un accès illimité et sans publicité à une sélection de livres plus étendue et à une lecture hors connexion.

1. Chicheportiche O., « Freemium/Premium un modèle pour lutter contre le piratage », *zdnnet.fr*, 12/11/2012 ; www.youboox.fr.

Une entreprise peut combiner les modèles *premium* et *low cost* sous certaines conditions. Si le client a connaissance de ses deux modèles (*ex.* plusieurs titres de la presse nationale ou régionale proposent des versions gratuites et des versions payantes), il doit pouvoir percevoir une différence significative de valeur des différentes options (*ex.* informations exclusives, offres aux « abonnés »). Ce choix doit être accompagné d'un marketing-mix très différencié afin de ne pas perturber la perception de l'offre par le client.

Section 3 STRUCTURER LE PRIX D'UNE OFFRE DE SERVICE : BUNDLING ET YIELD MANAGEMENT

L'offre de service résulte d'un processus qui consiste en la succession de différentes actions, interactions et étapes qui permettent de délivrer la prestation. L'approche du prix des services par les processus, qui peuvent être visualisés par un *logigramme* ou un *blueprint* (chapitre 3), permet de cerner à chaque étape, voire à chaque tâche, les coûts engendrés (*ex.* production, marketing, ressources humaines, infrastructures), la valeur qui peut être perçue par le client ainsi que les services complémentaires et les biens qui contribuent à maximiser cette valeur. L'objectif est, sous contrainte de capacité de production, de maximiser les revenus de l'entreprise ainsi que la valeur perçue par les clients en faisant évoluer les processus de plusieurs façons, dont : l'élimination des étapes qui n'apportent pas de valeur, ou par la reconfiguration des interactions personne/bien/information.

Deux approches affectant la stratégie de prix se sont développées dans les entreprises de service depuis plusieurs années : grouper les services dans une même offre (*bundling*), optimiser les ressources consacrées à la production des services (*Yield Management*).

1 Les offres groupées ou *bundling*

DÉFINITION

Le *bundling* consiste à proposer à un segment de clients sous forme de « package » des services multiples.

Le *bundling* ne s'applique pas qu'au domaine des services, mais y connaît un développement particulièrement important. Ce principe d'offre groupée atténue considérablement la frontière entre biens et services dans la mesure où le principe est de s'appuyer sur la complémentarité de plusieurs biens et services différents pour répondre de la façon la plus complète possible aux attentes des clients.

Partie 3 ■ La promotion de l'offre de service : le marketing mix étendu

Peuvent être distinguées les offres groupées pures (les produits ou services ne peuvent être achetés séparément), mixtes (les produits peuvent être proposés séparément), couplées (les clients achètent un produit principal ainsi qu'un (ou des) produit(s) complémentaire(s) nécessaire(s) à son utilisation ou croisées – l'achat d'un produit est accompagné de l'achat d'un autre produit.

À titre d'exemple, l'éditeur de logiciel EBP Automobile propose aux garagistes deux logiciels permettant des interfaces avec des logiciels de chiffrage pour réaliser des devis automatiquement sans ressaisie, des interfaces pour la gestion des immatriculations, une interface avec le service FNA-carte grise¹. Orange propose, pour sa part, le bouquet Extra comprenant 40 chaînes de télévision et des programmes à la demande pour la famille : divertissement, sport, musique, découverte...

Le *bundling*, dans certains contextes, est intégré dans un modèle économique *premium*. À titre d'exemple, les banques proposent des cartes de crédit qui comprennent, dans les versions *premium*, une multitude de services. La carte Visa Premier du Crédit Mutuel propose ainsi de nombreux services (*ex.* paiement, crédit, suivi des comptes, assurances annulation ou incidents de voyage, retard d'avion, perte de bagages, responsabilité civile à l'étranger, des plafonds de retrait plus élevés que les autres cartes, des services de réservation d'hôtel ou de véhicule).

1.1 Les avantages du bundling

Les avantages pour une entreprise sont de trois types.

■ **La modification de la sensibilité du client au prix d'une offre groupée**

Le client a tendance à percevoir une seule perte face à plusieurs avantages. Cet effet peut augmenter la probabilité d'achat et retenir le client, notamment s'il accorde une valeur au confort d'achat lié au groupage. Il est également plus facile de prévoir la valeur accordée par l'utilisateur à l'offre groupée que celle accordée à chaque service séparément. En outre, l'offre groupée permet de toucher des segments de clientèle qui ont de fortes attentes vis-à-vis du service ou qui souhaitent être considérés comme des clients privilégiés.

■ **L'optimisation des coûts de production des services**

Les coûts de l'ajout d'autres fonctionnalités au service ou de services complémentaires peuvent se limiter aux coûts marginaux, et être minimisés notamment si le groupage se construit avec d'autres partenaires qui supportent tout ou partie des coûts. L'éditeur de revues scientifiques EBSCO réduit ainsi ses coûts de livraison de ses revues internationales en proposant le service de livraison groupé JETS.

1. boutique.ebp.com.

■ **La position concurrentielle**

La consolidation de l'offre peut permettre de se différencier, de prendre des parts de marché, de déstabiliser des concurrents, de décourager les nouveaux entrants : d'une part, il est plus difficile de proposer de nouvelles fonctionnalités répondant aux attentes des clients, d'autre part, le client peut manifester une inertie due aux coûts de changement.

1.2 Les limites du bundling

Les limites du *bundling* sont de trois types.

■ **La connaissance des clients ciblés**

L'entreprise doit avoir une très bonne connaissance des segments ciblés pour détecter les services qui vont leur apporter de la valeur et pour que l'offre ne soit pas perçue comme inutile, associée à un gaspillage ou une manœuvre trompeuse.

■ **La connaissance et la maîtrise de la structure des coûts**

Lorsque le coût marginal n'est pas neutre, l'effet d'agrégation est limité et le bundling peut s'avérer très coûteux pour l'entreprise.

■ **La prise en compte des contraintes légales et des pressions collectives**

Les entreprises occupant une position dominante sur le marché doivent se montrer très vigilantes dans l'utilisation du *bundling* et tenir compte des instances règlementaires (le Conseil de la Concurrence) et collectives (les associations de défense des consommateurs).

2 Le Yield Management ou Revenue Management

Les formes de modulation du prix, en fonction des caractéristiques des clients (âge, situation familiale, statut social – étudiant, demandeur d'emploi...) ou en fonction du nombre de clients (tarifs de groupe) sont nombreuses, anciennes et concernent de multiples services (transports en commun, cinéma, musées...).

Le *Yield Management* (ou *revenue management*) est une technique particulière de gestion de la recette née dans le transport aérien aux États-Unis, à la fin des années 1970, au moment de la dérégulation de ce secteur d'activité. En effet, le *Airline deregulation act*, voté en 1978, permit à de nouvelles compagnies aériennes américaines à bas coûts d'arriver sur le marché et obligea les compagnies traditionnelles à trouver des réponses à cette nouvelle concurrence et à la forte diminution des marges (voir Encadré 5.3).

Cette technique est désormais utilisée dans de nombreux secteurs d'activité (ex. hôtellerie, location de voiture, transport ferroviaire) à des degrés de complexité variables.

DÉFINITION

Le *Yield Management* vise à optimiser les revenus par l'anticipation et l'optimisation des ventes, et ce, afin de gérer au mieux les capacités. Il s'agit de choisir, à un moment donné de vendre ou de ne pas vendre à un client à des conditions données, en fonction de la recette qu'il est susceptible d'apporter et des prévisions de ventes à venir. En d'autres termes, il consiste à proposer des tarifs différents pour gérer au mieux les capacités et maximiser la contribution, c'est-à-dire la marge sur coût variable.

2.1 Les contextes d'application

Le *Yield Management* est pertinent dans des secteurs d'activités présentant les caractéristiques suivantes :

- une périssabilité des produits/services ;
- une demande variable et une capacité de production fixe ;
- des ventes effectuées *via* un système de réservation ou de prise de commande (c'est-à-dire avant la date d'utilisation) ;
- une différenciation possible des prix ;
- des coûts de production variables unitaires très faibles ;
- une forte sensibilité au prix de la part des clients.

ENCADRÉ 5.3 – Le *Yield Management* dans le secteur aérien

Gérer au mieux la variabilité de la demande

Le *Yield Management* permet de répondre à deux problématiques : (1) comment réduire le nombre de sièges vides le jour du départ, notamment en période creuse ; et (2) en période de pointe, comment réserver les places offertes à la vente aux tarifs les plus élevés.

Stimuler la demande sans la diluer

Le *Yield Management* repose sur un principe de segmentation tarifaire. Il s'agit d'offrir des tarifs différents à des clientèles ayant des besoins différents afin de trouver une base de clientèle la plus large possible. Cependant, il faut éviter que les passagers prêts à s'acquitter d'un tarif élevé utilisent un prix bas, en créant une certaine « étanchéité » entre les segments. La segmentation tarifaire est principalement fondée sur les comportements d'achat et de réservation : possibilité ou non de changer de réservation, durée du séjour





(avec notamment l'obligation de passer la nuit du samedi au dimanche sur place pour bénéficier des meilleurs tarifs), possibilité ou non d'acheter le billet au dernier moment...

Trier la demande

Le rôle de l'analyste en charge de la gestion des vols est d'allouer un quota de places pour chacune de ces classes de réservation selon la problématique : combien de sièges vont être offerts à l'avance pour les classes de réservation les plus basses en termes de prix, sachant que les classes de réservation les plus hautes se remplissent au dernier moment ? Les prévisions de classe sont recalculées tous les jours... Si un vol ne se remplit pas, le gestionnaire de vol peut lancer une promotion tarifaire.

Anticiper la volatilité des réservations

La gestion optimisée s'appuie sur des prévisions de demandes futures extrapolées à partir des réservations, mais encore faut-il que ces dernières soient fiables (ex. problème de réservations annulées, de non-présentation à l'aéroport ou *no shows*).

Optimiser sans oublier le client

La surréservation peut contraindre certains passagers au non-embarquement. Pour les entreprises, la surréservation est essentiellement la conséquence d'un avantage consenti au client, c'est-à-dire la gratuité de la réservation. Les compagnies aériennes estiment que pour 10 000 passagers, 10 sont débarqués alors qu'en même temps la surréservation a permis d'embarquer 600 passagers. Par ailleurs, elles mettent en avant le fait qu'en cas de non-embarquement des indemnités sont octroyées. Le coût du débarquement est lié à l'existence d'indemnités compensatrices. Ainsi, par exemple, les vols du soir sont peu surbookés car les compagnies veulent éviter de devoir payer une nuit d'hôtel à leurs clients « sur réservataires ».

2.2 Les limites du Yield Management

Le *Yield Management* doit s'inscrire dans une démarche de gestion de la relation client car cette technique est susceptible de générer des effets négatifs chez les clients.

■ Un sentiment de frustration

Le client peut se voir refuser une prestation déjà réservée et le dédommagement ne compense pas toujours l'insatisfaction.

■ Une incompréhension

L'hyper segmentation auquel peut conduire le *Yield Management* peut rendre la tarification très complexe, voire contradictoire, et par conséquent incompréhensible par les clients.

EXEMPLE 5.2 – Complexité de la tarification issue du *Yield Management*, le cas de la SNCF

En janvier 2012, les prix des billets TGV, trains interrégionaux TéoZ et Lunéa ont augmenté de 3,2 %. Cette hausse s'accompagne d'une simplification des tarifs. Souvent pointés comme « illisibles » par les voyageurs, les tarifs ont subi une nouvelle cure de simplification après celle de 2008. La SNCF a annoncé que le prix des trajets directs TGV serait systématiquement réduit à la valeur de l'euro le plus proche. « Plus de centimes d'euros compliquant la lecture ».

Par ailleurs, **le nombre de prix différents pour un même trajet a été réduit d'un tiers.** Les tarifs d'appel Prem's ont ainsi été simplifiés autour de quatre prix pivots : 15, 20, 25 et 30 € en fonction de la distance et du temps de parcours.

Source : *La Croix*, 28/12/2011.

■ **Une perception de manque d'équité**

Le client, en comparant le prix qu'il a payé avec l'offre tarifaire proposée à d'autres clients, peut se sentir floué s'il a payé plus ; une étude menée en 2013 par l'association de défense des consommateurs Consommation, Logement et Cadre de vie – CLCV – a ainsi mis en lumière des disparités de prix pour les billets de TGV selon les destinations qui pouvaient atteindre 30 %, écarts de prix aux 100 km. Ce client peut également considérer que l'entreprise pratique des marges exagérées ; en tout état de cause, cela perturbe le prix de référence et la marge de prix acceptables. Cette perception peut éroder la confiance des clients et les amener à considérer les pratiques des entreprises comme immorales.

Le *Yield Management* permet donc d'optimiser le chiffre d'affaires de l'entreprise en valorisant la composante prix en période de forte demande et en tirant parti de la capacité disponible en période de faible demande. Il est néanmoins nécessaire d'étudier les contextes favorables à sa mise en œuvre, d'être très à l'écoute des clients en justifiant et en expliquant les différences de prix. Le client doit avoir le sentiment de payer le « juste prix » : les différents prix doivent correspondre à différentes offres et non résulter d'un rapport de force dans lequel le client qui est soumis au tarif plein n'a pas de marge de manœuvre.

Section 4 LES TENDANCES : PARTICIPATION DU CLIENT À LA FIXATION DU PRIX ET RETOUR DE LA GRATUITÉ

1 La participation du client à la fixation du prix : enchères, *Name Your Own Price* et *Pay What You Want*

Les enchères, *Name Your Own Price* et *Pay What You Want* sont des mécanismes récents de fixation de prix dans les activités de service dans lequel l'entreprise responsabilise et accorde toute sa confiance à l'utilisateur, en lui laissant la possibilité d'estimer le prix du produit ou service souscrit. La pratique du prix libre permet de répondre aux attentes des consommateurs qui préfèrent participer activement à la fixation du prix final plutôt que d'accepter des prix affichés¹.

1.1 Les systèmes d'enchères

Les systèmes d'enchères se rangent dans deux grandes catégories :

- les **enchères ascendantes ou anglaises**, dans lesquelles les acheteurs sont en compétition avec des offres de prix croissant pour acheter un bien ou un service, les plus populaires. Elles sont pratiquées par Air France ou Nouvelles Frontières ;
- les **enchères descendantes ou hollandaises ou inversées**, dans lesquelles les acheteurs sont en compétition avec des offres de prix décroissant pour acquérir un bien ou un service. On retrouve ces enchères principalement sur les marchés B to B.

De nombreux facteurs influencent le consentement à payer du consommateur dans les systèmes d'enchères : caractéristiques du produit (*ex.* degré de rareté), caractéristiques de l'individu (*ex.* expérience des enchères en ligne), caractéristiques du site (*ex.* réputation, nombre d'offres concurrentes proposées), nombre de participants et niveau initial du prix.

Le modèle du *Name Your Own Price* (NYOP) fait partie du système d'enchère, mais se retrouve principalement sur les marchés B to C, notamment dans le secteur du voyage. Le consommateur fixe auprès d'un intermédiaire le prix qu'il consent à payer pour un service donné. Si cette proposition est supérieure ou égale au prix d'acceptation d'au moins une entreprise partenaire, le consommateur acquiert alors le service au prix qu'il a proposé.

L'agence Priceline opère ainsi sur le marché du tourisme, pour les vols aériens et réservations d'hôtel en utilisant le système NYOP.

1. Divard, 2011.

1.2 Le concept de *Pay What You Want*

Le concept de *Pay What You Want*, littéralement, Payez ce que vous voulez (PWPW), est né en 2007 d'une initiative du groupe de rock Radiohead, qui a initialement commercialisé son septième album, *In Rainbows*, en version numérique en ligne, sur le site Internet du groupe et à un prix déterminé par l'acheteur. Ce concept s'est ensuite répandu dans de nombreux secteurs d'activités (ex. Best Western dans l'hôtellerie, Brand Alley dans la distribution textile).

EXEMPLE 5.3 – Madame Vacances adopte le PWPW

Le voyageur Madame Vacances a lancé une opération de *Pay What You Want* pour la semaine du 12 au 19 septembre 2009 dans la résidence Cami Réal de Saint-Lary (Pyrénées-Orientales) et réitéré l'opération dans Les Chalets de l'Adonis, aux Ménuires (Savoie) en décembre 2009.

Concrètement, les personnes intéressées souhaitant bénéficier de la formule « *Pay What You Want* » pour la résidence Cami Real de St Lary, composée de 102 appartements avec balcon et terrasse peuvent réserver leur séjour par téléphone ou sur madamevacances.com. Seule une garantie de réservation ferme de 100 € par carte bancaire est demandée mais non encaissée. Le versement d'une caution (260 € par appartement) et la taxe de séjour (0,73 € par personne et par jour) restent obligatoires ainsi que certaines prestations telles que le ménage, le parking... Pour un appartement d'en moyenne 300 euros la semaine, les touristes ont versé 100 euros.

Confronté à une trop forte concentration des réservations en juillet et août, le but pour Madame Vacances est de faire découvrir ses résidences en avant et arrière-saison, des périodes plus calmes et moins chères alors que toutes les activités de loisirs praticables à proximité des résidences sont encore ouvertes.

« Cette formule exclusive a pour but de booster le tourisme traditionnel hors saison, le segment le plus touché par la crise actuelle » fait valoir Philippe Angel, le directeur associé, chargé du développement et de la communication chez Madame Vacances. C'était la première fois que cette offre promotionnelle est proposée dans le monde des résidences de tourisme sur plusieurs jours.

Sources : *La Dépêche du Midi*, « Payez ce que vous voulez (saison 1) », 06/07/2009 ; *Le Quotidien du Tourisme ?*, « Le client fixe son prix », 07/07/2009 ; www.ladepeche.fr.

L'objectif premier de ce type d'opération est de créer l'événement, de communiquer à moindre coût. Ainsi, le responsable marketing de Best Western explique « cette initiative avait pour but de faire connaître Best Western et réaffirmer son positionnement de chaîne 3 et 4 étoiles »¹.

Les retombées sont souvent excellentes pour l'entreprise : une forte présence médiatique assure une communication à moindre coût. Par ailleurs, cette prise de risque de l'entreprise donne au client le sentiment d'avoir affaire à une entreprise

1. De Foucaud I., « Ces enseignes qui laissent le client fixer la note à payer », www.lefigaro.fr, 22/11/2010.

honnête sûre de la qualité de ses produits ou services proposés. Le PWYW pourrait donc constituer une alternative moins onéreuse et plus intéressante que les campagnes de communication.

Il s'agit également de répondre à la demande de recherche de bonnes affaires par les consommateurs en période de crise.

Le concept de PWYW est cependant difficilement viable et ne peut tenir lieu de modèle d'affaires. Il s'agit plutôt d'une **option tactique à court terme**. Dans le cas précité de Best Western, au mieux, les plus satisfaits sont repartis en s'acquittant d'une note atteignant 40 à 60 % du prix normal de la chambre. D'autres ont tout simplement profité de la réservation à un euro. L'engagement de coûts fixes sans connaître le flux futur de clients et le prix qu'ils vont payer est l'aspect le plus critique de ce modèle.

Pour être rentable, le produit ou service vendu doit répondre à quelques règles :

- Avoir une forte demande et un gros volume, pour que la perte potentielle soit régulée par ceux qui payeront plus ;
- Être payé après consommation. Sinon, le client ne l'estimera pas honnêtement et cherchera à payer le moins cher possible.

Le résultat pécuniaire est meilleur quand le consommateur est en contact direct avec le prestataire ou les employés, comme dans le cas des restaurants ou que son acte d'achat a une dimension éthique, culturelle ou morale. Ainsi, il se sent davantage tenu de payer la prestation de manière équitable.

Le modèle PWYW apparaît adapté en période de crise, il permet de générer du trafic, d'appuyer le lancement d'une entreprise et d'avoir de fortes retombées médiatiques.

2 Le retour de la gratuité dans les activités de services

Objet de recherches approfondies en marketing, le prix est abordé sous ses multiples facettes, notamment celle des promotions. Mais la gratuité ne l'est que très marginalement, notamment dans le secteur des services¹.

Longtemps apanage des services publics (*ex.* l'éducation, les transports, la santé, la culture avec les bibliothèques, les radios, les télévisions, la fête de la musique), la gratuité investit massivement l'espace privé et marchand. Internet témoigne de son potentiel et met en évidence les questions qu'elle soulève. Le téléchargement de fichiers et la téléphonie gratuite se développent. En 2001 est créée Wikipédia, première encyclopédie gratuite en ligne alors que les journaux et archives scientifiques en ligne se multiplient. La question du piratage et des droits d'auteur devient alors cruciale.

1. Le Gall-Ely *et al.*, 2006.

De plus, si le web est un terrain particulièrement propice à la gratuité, il n'en a pas l'exclusivité, comme en témoigne la multiplication des journaux gratuits (*Métro*, *20 Minutes* et autres *VillePlus*). Enfin, les offres promotionnelles de gratuité depuis longtemps pratiquées (*ex.* produit gratuit, produit « en plus ») se multiplient également.

Ainsi, de plus en plus d'organisations, marchandes ou non marchandes, utilisent la gratuité pour stimuler leur marché ou leur activité alors que le concept, inexploré en marketing, soulève plusieurs questions : quel sens le consommateur lui donne-t-il ? Quelles représentations en a-t-il ? Comment agit-elle sur ses attitudes ou son comportement ? Comment la gratuité peut-elle modifier la relation entre l'organisation et ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires ou ses publics ?

Le manque de travaux académiques en marketing sur le concept, l'absence de recul sur les pratiques de gratuité et le possible décalage entre les perceptions des gestionnaires d'un côté et celles des consommateurs de l'autre invitent à une posture prudente et impose une investigation¹.

DÉFINITION

Gratuité : le terme « gratuit » est polysémique, signifiant tour à tour sans valeur d'échange (sans prix), sans valeur d'usage (sans utilité), sans rationalité (une affirmation sans preuve), généreux, gracieux (un cadeau) et enfin, pour celui qui donne, libre, sans obligation et sans exigence de retour, sens le plus contesté, notamment par différents courants de recherche sur le don².

Sagot-Duvauroux précise qu'il existe différents types de gratuité :

- les « **gratuités premières** », choses sans prix mais porteuses d'une valeur incommensurable telles que le soleil, l'air, les paysages ou le corps humain, encore qualifiées de choses sans maître ou sacrées ;
- les « **gratuités construites** », d'intérêt général et des biens communs telles que l'éducation, les transports, les bibliothèques, l'éclairage public, sans auteur et donc quelconques et anonymes ;
- les « **gratuités marchandes** », telles que les journaux gratuits, les émissions de radio ou de télévision ou encore les cadeaux promotionnels, qualifiées de « fausses » par l'auteur, plus proches de la relation de don, car visant à créer diverses formes de dépendance.

Les études sur les représentations de la gratuité sont rares et, malgré l'importance de la littérature sur la relation prix-qualité, très peu d'études examinent les

1. Les discours sur la gratuité restent du domaine de l'assertion courante du type « ce qui est gratuit ne vaut rien », « ce qui n'a pas de prix doit être gratuit » ou « rien n'est jamais gratuit ».

2. Sagot-Duvauroux (1995) remarque que « le donateur adresse son don de façon souveraine et crée éventuellement une dette, une dépendance, une réciprocité de celui qui reçoit. La gratuité est une mise à disposition anonyme ou quelconque. » Un acte gratuit aurait un caractère désintéressé, sans fondement, tandis que le don engendrerait une relation fondée sur la dépendance de celui qui reçoit.

perceptions de la qualité du produit ou service lorsqu'il est offert gratuitement. Lorsque la gratuité est conçue comme un prix exagérément bas, elle a un impact négatif sur la qualité perçue, quel que soit le secteur d'activité, marchand ou public.

Ajoutons enfin que les nombreuses formes de la gratuité – permanente ou exceptionnelle, totale ou partielle, pour tous ou catégorielle – la rendent d'autant plus difficile à appréhender par les consommateurs.

Une recherche menée en 2006 par Gombault *et al.* dans divers musées et monuments nationaux français a cependant montré que les effets de la gratuité sur les réactions des consommateurs pouvaient être nombreux et parfois positifs :

- perceptions très diverses (individuelles, collectives notamment quand il s'agit d'un service public gratuit, positives, négatives) qui influencent les perceptions du service gratuit ;
- gratuité considérée comme secondaire dans le projet de consommation, autrement dit c'est l'offre de service qui attire et non la gratuité en tant que telle ;
- acceptation de la mesure de gratuité après expérience, ce qui souligne à nouveau l'importance de l'expérience dans la consommation du service (chapitre 10).

Les effets de la gratuité sur le comportement du consommateur de service sont complexes et cette pratique tarifaire reste donc à manier avec prudence.

L'ESSENTIEL

Les activités de service présentent certaines spécificités qui rendent délicate la fixation de leur prix. L'évaluation et l'acceptation du prix par les clients sont notamment influencées par le caractère intangible, le rapport au temps et la co-construction de l'offre.

Deux modèles opposés sont représentatifs des **stratégies de prix en matière de services** : le modèle *low cost* qui consiste à proposer le service à un prix attractif en répercutant les baisses de coûts de production ; le modèle *premium* qui repose sur une offre maximisant la valeur délivrée à l'utilisateur de services en focalisant sur les avantages obtenus en contrepartie du prix, les deux modèles pouvant être utilisés de manière conjointe dans certaines situations.

De manière plus opérationnelle et couplées avec les stratégies précédentes, **deux approches structurent les offres de prix de services** : le *bundling*, qui consiste à grouper dans une même offre plusieurs biens et/ou services complémentaires, facilitant ainsi la lisibilité des prix par le consommateur, et le *Yield Management*, qui vise à optimiser les revenus par l'anticipation de la demande, ceci afin de gérer au mieux les capacités d'offre.

Enfin, **de nouvelles tendances apparaissent en matière de tarification des services**. La participation des clients est de plus en plus sollicitée, dans des mécanismes d'enchères, *Name Your Own Price* ou *Pay What You Want*. Les avantages semblent plus relever de la recherche d'un effet en termes de communication car l'impact économique n'est pas prouvé à ce jour. Par ailleurs, un usage réfléchi de la gratuité, apanage des services publics par le passé, semble revenir à l'ordre du jour, la rentabilité de ce modèle étant lui aussi l'objet d'interrogations.

Chapitre

6

La politique de distribution

OBJECTIFS

- Connaître l'étendue des options possibles en matière de distribution des services
- Bien appréhender les avantages et inconvénients de chaque canal de distribution
- Cerner l'intérêt de recourir à des intermédiaires pour distribuer ses services
- Comprendre l'importance que revêt aujourd'hui une distribution multicanal, les risques qu'elle recèle et l'intérêt de coordonner les différents canaux retenus

SOMMAIRE

SECTION 1 Les canaux de distribution des services

SECTION 2 Le recours à des intermédiaires

SECTION 3 Les stratégies multicanal, source de nouveaux challenges

La délivrance d'un service se fait traditionnellement à travers les réseaux physiques que sont les points de vente et les agences avec l'aide du personnel en contact. Mais la révolution en matière de technologies de l'information et de la communication a modifié en profondeur la manière dont le service peut être conçu et délivré. Les choix envisageables sont aujourd'hui nombreux et il est d'autant plus nécessaire d'en envisager précisément les conséquences pour le client et le prestataire de service.

Dans un premier temps, nous présenterons les possibilités actuelles en matière de distribution des services. Nous distinguerons notamment les canaux qui supposent la présence physique de personnel en contact (service en agence ou à domicile) de ceux qui ne nécessitent pas cette présence (service par automate ou à distance).

Il serait plus logique de parler de canal marketing que de canal de distribution, puisqu'il est fréquent qu'un usage aussi bien informationnel que transactionnel soit fait des différents canaux, que ce soit du fait de l'entreprise ou à l'initiative du client.

Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons aux intermédiaires auxquels peut recourir le prestataire pour distribuer ses services. Il peut notamment opter pour la formule de la franchise, donner des licences à des entreprises spécialisées ou s'appuyer sur les grands réseaux de distribution. Internet a également favorisé le développement de nouveaux opérateurs, qui peuvent assurer une partie de la prestation de service. Tel est par exemple le cas des centrales de réservation dans l'hôtellerie.

Enfin, nous analyserons l'intérêt et les risques d'une distribution multicanal. Les entreprises de services, pour améliorer leur productivité, mieux répondre aux attentes des clients et en attirer de nouveaux, adoptent massivement la distribution multicanal, notamment en combinant canaux physiques et canaux numériques. Il est particulièrement important d'identifier les risques d'une telle stratégie (la cannibalisation entre canaux, notamment) et de bien envisager la façon de gérer de manière coordonnée et intégrée les différents canaux utilisés.

Section 1 LES CANAUX DE DISTRIBUTION DES SERVICES

La question déterminante est de savoir si la nature du service ou la stratégie de l'entreprise exige que le client soit en contact physique avec le personnel¹. Si tel est le cas, nous avons deux possibilités : le client doit se rendre chez le prestataire de service ou celui-ci intervient chez le client. Si le contact physique n'est pas nécessaire, le

1. Lovelock *et al.*, 2008.

service peut être délivré *via* un automate ou à distance. La stratégie retenue aura des incidences majeures pour l'entreprise prestataire (organisation, équipements, nombre d'employés, nombre et répartition des points de service, prix pratiqués...).

Tableau 6.1 – Avantages et inconvénients des principaux canaux de distribution

Canal	Avantages	Inconvénients
Service à domicile	<ul style="list-style-type: none"> • Investissements moindres en locaux • Prestation personnalisée • Meilleure compréhension du problème du client • Activité potentiellement plus lucrative si un segment significatif de la demande est prêt à payer un supplément pour une prestation à domicile 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût du service en principe plus élevé (notamment en personnel) • Nécessité de plages étendues d'intervention • Capacité à être joint rapidement • Nécessité de prévoir les éléments permettant l'intervention • Nécessité de disposer de véhicules adaptés • Contrainte d'optimisation des déplacements, tenant compte de la disponibilité du client • Personnel hors du contrôle direct de l'entreprise
Service dans les locaux du prestataire	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de nécessité de se déplacer • Prestation personnalisée • Présence de toutes les compétences et de tous les éléments matériels permettant la délivrance du service 	<ul style="list-style-type: none"> • Investissements élevés • Frais de personnel élevés • Nécessité d'une implantation facilitant l'accès de la clientèle • Limitation des plages horaires d'ouverture • Importance des locaux, des équipements et des variables d'atmosphère, surtout si la présence du client est requise • Qualité de la relation avec le personnel en contact essentielle
Service automatisé	<ul style="list-style-type: none"> • Limitation du nombre d'agences et du nombre d'employés • Horaires d'accès aux services étendus • Amélioration de la couverture géographique et du maillage du territoire • Possibilité de réorienter l'activité du personnel en contact vers des services à plus forte valeur ajoutée 	<ul style="list-style-type: none"> • Importance de la maintenance et de la rapidité d'intervention pour prévenir ou corriger les défaillances • Nécessité d'instructions particulièrement claires pour l'utilisateur • Nécessité parfois d'assurer une présence humaine à proximité • Absence de personnalisation • Dépendance à l'égard du savoir-faire du client • Risques de vandalisme
Service à distance	<ul style="list-style-type: none"> • Accessibilité à toute heure ou sur des plages généralement étendues • Absence d'agences ou limitation de leur nombre ainsi que du nombre d'employés • Couverture géographique sans limite • Possibilité de réorienter l'activité du personnel en contact vers des services à plus forte valeur ajoutée • Capacité à délivrer une information détaillée et actualisée 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité d'assurer la qualité du site Internet • Difficultés à assurer la gestion des appels téléphoniques entrants et des courriels • Importance de la sécurisation des transactions • Dépendance à l'égard des équipements possédés par le client et de son savoir-faire • Manque de personnalisation dans la relation • Importance de l'assistance à distance • Coûts logistiques potentiellement élevés si des marchandises doivent être livrées

1 La distribution avec présence de personnel en contact

Lorsqu'il est nécessaire que le client soit en contact physique avec le personnel du prestataire, la prestation peut avoir lieu chez le prestataire ou au domicile du client (ou dans son organisation, s'il s'agit d'une relation *business to business*).

1.1 Les prestations chez le client

Se rendre au domicile de particuliers est inévitable lorsque l'intervention porte sur des éléments inamovibles (*ex.* réparation d'un chauffe-eau, entretien d'un jardin, ramonage, peinture d'un intérieur) ou lorsque le client est dans l'impossibilité de se déplacer ou éprouve des difficultés à le faire (*ex.* soins infirmiers à domicile).

Dans les autres cas, se rendre chez le client est facultatif. Comme cette option est habituellement la plus dispendieuse et la plus compliquée, la tendance est de limiter ces déplacements en incitant le client à venir dans le point de service ou à réaliser lui-même l'opération en libre-service. Telle est, par exemple, la politique des opérateurs de télécommunications qui déploient un ensemble de dispositifs à distance (assistance téléphonique en ligne ou par téléphone, forum d'entraide, outils d'autodiagnostic...).

Toutefois, il peut être utile de faire preuve de souplesse. En effet, même si la prestation a habituellement lieu chez le prestataire, il se peut qu'en fonction de la gravité du problème ou de l'urgence à le traiter, il soit nécessaire de pouvoir l'assurer à domicile (*ex.* réparation automobile, consultation médicale). Par ailleurs, nombre d'entreprises se sont spécialisées dans les prestations à domicile (*ex.* coiffeurs, réparateurs en informatique, services de soutien scolaire, livraison de plats, structures médicales comme SOS Médecins ou l'Association des vétérinaires à domicile). Cette spécialisation peut se justifier si elle permet de répondre aux attentes d'un segment suffisamment important qui ne souhaite pas se déplacer et est éventuellement prêt à payer un supplément pour s'en dispenser. Comme elle permet d'éviter d'investir dans des espaces de servuction, elle peut représenter une niche de marché lucrative. **Le choix de se déplacer chez le client a des conséquences pour le prestataire :**

- les plages d'ouverture doivent être larges et peuvent atteindre 24h/24 si des situations d'urgence sont susceptibles d'être rencontrées ;
- le client doit pouvoir aisément et rapidement entrer en contact avec le prestataire ;
- le prestataire doit s'assurer que le personnel dispose bien de tous les éléments matériels nécessaires à l'intervention pour éviter un second déplacement, générateur de coûts pour l'entreprise et d'insatisfaction pour le client. Ce qui implique de cerner précisément le problème lors de la demande d'intervention ;
- l'organisation des déplacements doit tenir compte de la disponibilité du personnel d'intervention, de la rationalisation des trajets, du degré d'urgence de l'intervention et des contraintes horaires du client, si sa présence est requise ;

- le client ne sera confronté physiquement qu’au personnel qui assure l’intervention et ne verra rien d’autre (*ex.* locaux, installations), ce qui signifie que l’intervenant joue un rôle crucial d’ambassadeur alors même qu’il est hors du contrôle de l’entreprise.

2 Les prestations dans un espace de service

Dès lors que le client est supposé se déplacer jusqu’à un site où pourra être réalisée la prestation de service par du personnel en contact, certains facteurs deviennent essentiels.

■ *La facilité d’accès aux sites de service*

La localisation d’un site qui reçoit les clients doit être adaptée aux attentes du client. La commodité (*ex.* circulation, stationnement) et la rapidité d’accès à partir du domicile ou du lieu de travail sont d’autant plus importantes que le service diffère peu de ceux des concurrents. La proximité avec d’autres activités de services peut également être un atout. Les clients potentiels privilégient souvent des regroupements de services pour gagner en temps et en commodité d’accès. Par exemple, un cinéma peut être utilement situé à côté d’activités complémentaires telles qu’un distributeur bancaire, des restaurants, des cafés, et d’autres espaces à vocation culturelle (*ex.* musée).

■ *L’amplitude des horaires d’ouverture*

Elle a une grande importance. La possibilité d’être ouvert le midi, le soir ou le dimanche facilite la venue des clients. Si les dérogations à la fermeture dominicale ou en soirée se sont étendues en France, la législation reste toutefois assez complexe et parfois confuse¹.

■ *L’atmosphère de l’espace de service*

L’atmosphère est importante quand la présence du client est nécessaire pendant la prestation (*ex.* repas au restaurant, coupe de cheveux, balnéothérapie).

■ *Le personnel en contact*

Le client est confronté au personnel en contact. L’enjeu pour les prestataires est donc de motiver ce personnel de première ligne, et de le sensibiliser à une démarche orientée vers le client².

1. vosdroits.service-public.fr.

2. Casarin *et al.*, 2007.

3 La distribution en l'absence de personnel en contact

On peut distinguer deux possibilités : soit le client se déplace jusqu'à un point de libre-service, soit il se met en interaction avec le prestataire de service et réalise, seul ou avec une assistance, la prestation de service.

3.1 Les prestations en point de libre-service

L'implantation d'espaces en libre-service permet de limiter le nombre d'agences, de mailler plus finement le territoire, d'améliorer la couverture géographique et d'étendre les horaires de servuction.

EXEMPLE 6.1 – Vélib', un succès terni par l'incivilité

Mis en place en 2007, Vélib' a rapidement recueilli l'adhésion des Parisiens et continue de monter en puissance. En 2012, 35 millions de trajets ont été enregistrés, soit de l'ordre de 110 000 par jour. Le principe est simple : l'utilisateur prend un vélo dans une des 1 800 stations et le dépose dans une autre. Le système de location en libre-service est disponible 24h/24 et 7j/7. Les stations Vélib' sont distantes de 300 mètres environ. Elles sont constituées d'une borne et de points d'attache pour les vélos. La borne permet de louer un vélo, souscrire un abonnement, consulter le mode d'emploi et le plan des stations voisines, recharger son compte abonné, se renseigner sur la disponibilité des places et des vélos en temps réel dans les stations voisines, bénéficier de bonus lorsque la station est pleine et que certains points d'attache ne sont pas disponibles, vérifier que l'on n'a plus de vélo en cours de location, déclarer un problème en appelant le service Clients Allo Vélib', vérifier son temps de location à la fin de son trajet, éditer un reçu après avoir rendu son vélo.

Vélib' a malheureusement été confronté depuis l'origine à un phénomène d'incivilité d'une ampleur insoupçonnable. C'est ainsi que 9 000 vélos ont été volés ou vandalisés pendant la seule année 2012, pour un coût total de l'ordre d'un million d'euros.

Sources : www.velib.paris.fr ; www.paris.fr

Si les questions de l'implantation et de l'accessibilité sont aussi cruciales que pour les espaces de service, le libre-service impose d'autres priorités :

- il faut limiter les risques de défaillance des automates et de non-réalisation ou mauvaise réalisation de la prestation. La maintenance doit donc faire l'objet de soins très attentifs ;
- il convient que les instructions soient d'une grande limpidité. Certains automates sont placés à proximité des points de service physiques où le personnel en contact pourra intervenir en cas de besoin.

3.2 Les prestations à distance

Les avancées technologiques ont eu un impact considérable sur les prestations de service. C'est ainsi que les banques, pour améliorer leur productivité et leur

compétitivité, ont fermé des agences ou les ont spécialisées dans les opérations nécessitant des conseils en externalisant les opérations les plus courantes vers des automates (DAB, GAB), puis vers des guichets virtuels en ligne.

Un client qui effectue ses opérations de service uniquement à distance ne connaît pas les locaux du prestataire, ni ses installations, ni le personnel en contact (si ce n'est vocalement, lorsque des conseillers sont dédiés aux clients).

La relation à distance peut prendre deux grandes formes : le client est en *self-service* ou en contact, généralement téléphonique. Internet est le canal virtuel le plus utilisé et son interactivité est un facteur essentiel dans la perception de la qualité de service¹. C'est particulièrement vrai pour le commerce en ligne où la patience des clients est très limitée.

ENCADRÉ 6.1 – Des acheteurs en ligne exigeants et en quête d'immédiateté

Selon une étude de LivePerson, réalisée fin 2012 auprès de 5 700 cyberacheteurs, 83 % d'entre eux ont eu besoin d'une assistance pendant un achat. S'ils n'obtiennent pas une réponse rapidement, 48 % abandonnent ou passent à la concurrence.

Alors qu'à l'origine, le canal web reposait avant tout sur du libre-service, les attentes ont évolué. 59 % souhaitent avoir davantage d'alternatives pour contacter l'entreprise : via un centre d'appels (61 %), par *e-mail* (60 %) ou en *chat* (57 %). 71 % des clients veulent accéder à une aide en cinq minutes et 31 % attendent que cette assistance soit immédiate. 93 % des clients jugent l'aide en temps réel utile durant leur navigation, que ce soit avant, pendant ou après leur achat. C'est pourquoi 73 % se disent plus satisfaits du *chat* que de l'*e-mail* et du téléphone. Ce canal d'interaction immédiat favoriserait l'achat et la fidélisation.

Source : Morel C., www.relationclientmag.fr, 2013.

4 Les critères de choix de la stratégie de distribution

De nombreux critères interviennent pour guider le choix du ou des modes de délivrance des services. Parmi les plus importants, nous pouvons mentionner :

- la nature du service (*ex.* objet du service, niveau d'expertise, degré de risque) ;
- les habitudes et les attentes des clients (*ex.* coût, commodité) ;
- l'équipement et la maîtrise technologique des clients ;
- les pratiques de la concurrence ; il est parfois possible de faire preuve d'originalité en retenant un canal inexploré par les concurrents (*ex.* la Financière des Paiements

1. Parasuraman *et al.*, 2005.

Électroniques (FPE) veut développer les comptes bancaires *via* les buralistes, avec son compte *low-cost*, intitulé Nickel¹) ;

- les moyens matériels, technologiques, financiers et humains de l'entreprise ;
- les objectifs (*ex.* chiffre d'affaires, rentabilité, image) et la stratégie de l'entreprise. L'entreprise doit notamment envisager le degré de contrôle qu'elle souhaite exercer sur les conditions de délivrance du service. Ainsi, la diminution de rencontres inopinées entre les conseillers et leurs clients, du fait du développement des opérations automatisées ou à distance, réduit les opportunités commerciales et affecte la dimension affective nécessaire à une vraie relation et à la fidélisation² ;
- le degré de substituabilité ou de complémentarité avec les canaux existants.

Section 2 LE RECOURS À DES INTERMÉDIAIRES

Le prestataire peut déléguer partiellement ou totalement à des intermédiaires la distribution de ses services ou de services périphériques, comme la réservation ou le service après-vente.

1 La franchise

La franchise, qui est un mode de collaboration entre deux entreprises juridiquement et financièrement indépendantes, est une méthode très répandue pour développer un réseau de services. La franchise est moins onéreuse que les autres modèles de développement et permet un essor plus rapide du réseau. Le contrat implique en général que le franchisé acquitte un droit d'entrée dans le réseau et reverse un pourcentage de son chiffre d'affaires. Par exemple, la chaîne hôtelière B&B a fixé les règles suivantes pour sa franchise : droit d'entrée de 450 € par chambre et honoraires de contrôle des normes : 30 000 € pour un établissement comptant jusqu'à 100 chambres et 50 000 € au-delà de ce seuil. La redevance est égale à 8 % du chiffre d'affaires³. En échange, le franchiseur apporte sa marque, son savoir-faire et un soutien technique et commercial. Il impose par ailleurs des normes et procédures pour mieux contrôler la qualité du service délivré.

Les conflits ne sont pas rares entre franchisés et franchiseur et la Fédération française de la franchise a mis en place des procédures de médiation et d'arbitrage.

Il importe aussi de souligner le développement des **réseaux mixtes** combinant franchisés et succursales (*ex.* hôtels Mercure). Cette combinaison serait vertueuse. La franchise serait source de créativité et de dialogue, tandis que la présence de

1. www.compte-nickel.fr.

2. Plé, 2006.

3. www.franchise-hotelbb.com.

succursales serait source de crédibilité et permettrait au franchiseur de montrer sa capacité à gérer ses espaces de service, ainsi que de tester les innovations et de jouer le rôle de vitrine¹.

2 Les licences et contrats de distribution

Il est possible d'accorder à un autre prestataire de services un contrat de distribution (voir Encadré 6.2). C'est ainsi que les établissements financiers qui ne disposent pas de leur propre réseau de distribution contractualisent souvent avec les banques qui y voient l'opportunité d'élargir la gamme de placements qu'elles proposent. Dans certains cas, seules sont concernées les étapes postérieures à l'acquisition du service. C'est ainsi que beaucoup d'entreprises, comme Orange, font appel à des installateurs agréés. D'une manière générale, la perte de contrôle est plus importante que dans le cas de la franchise.

ENCADRÉ 6.2 – Les canaux de distribution dans l'assurance

Les formes de distribution traditionnelles s'appuient sur les intermédiaires que sont les courtiers d'assurances et les agents généraux, personnes physiques ou morales rémunérées à la commission. D'autres formes de distribution se rencontrent : les réseaux salariés (commerciaux des sociétés d'assurances) et les guichets ou bureaux des sociétés d'assurances sans intermédiaires et les réseaux bancaires. La vente directe (publipostage, vente par téléphone, par Internet) ainsi que de nouveaux canaux de distribution s'organisent et se développent : grande distribution, constructeurs automobiles, agences de voyage, agences immobilières, entreprises de pompes funèbres (contrat obsèques), boutiques de téléphonie...

Source : www.ffsa.fr

3 Les réseaux de distribution concurrentielle

Comme c'est le cas dans les télécommunications, les services peuvent être partiellement commercialisés par le biais de grandes surfaces alimentaires, de grandes surfaces spécialisées (ex. Fnac, Darty, Boulanger), ou encore d'enseignes spécialisées (ex. The Phone House, The Telephone Store). L'offre de service, souvent couplée à une offre produit, se retrouve alors dans un cadre concurrentiel. Le recours à ces circuits peut être un palliatif à l'inexistence ou l'insuffisance d'un réseau contrôlé par l'entreprise de services, comme dans le cas de Bouygues Telecom².

1. Cliquet, 2002.

2. Piris et Miquel, 2012.

4 Les intermédiaires spécialisés

Il s'agit essentiellement des sites d'intermédiation qui visent simplement à mettre en relation l'offre et la demande et des centrales de réservation en ligne, qui regroupent des offres de prestataires et recueillent les réservations des clients. Ainsi, CampingFrance.com permet aux consommateurs d'accéder à une offre de 11 000 campings en France. Trouvea.fr met en relation des professionnels et des particuliers dans le domaine des services à la personne. Ces intermédiaires permettent aux entreprises de services d'accéder à des canaux d'information et de réservation puissants et d'élargir leur base de clientèle. En contrepartie, le prestataire doit payer à l'intermédiaire un droit au référencement et/ou une commission sur les affaires réalisées par son truchement. Les risques de conflit sont élevés, car certains intermédiaires se trouvent *de facto* en situation dominante dans le circuit.

ENCADRÉ 6.3 – Les hôteliers en colère contre les centrales de réservation en ligne

Les hôteliers français, regroupés au sein de l'Umih (Union des métiers et des industries de l'hôtellerie) et de la CPIH (Confédération des professionnels indépendants de l'hôtellerie), ont saisi l'Autorité de la concurrence le 2 juillet 2013 afin de dénoncer les pratiques, anticoncurrentielles à leurs yeux, des sites de réservation en ligne Booking, Expedia et HRS. Ces sites représentent bien souvent plus de 30 % des réservations d'un établissement et prélèvent sur les prix réduits une commission de 15 à 30 %. Les motifs de récrimination sont essentiellement de deux ordres :

1. les clauses de parité tarifaire et de parité des disponibilités : la première impose aux hôteliers de n'accorder à personne un prix inférieur à celui proposé sur Internet et la seconde contraint l'hôtelier à proposer à la plate-forme de réservation au moins autant de chambres et prestations que celles proposées par les autres canaux de distribution ;
2. la concurrence que font ces plates-formes à leurs propres sites : l'Umih estime que « 580 millions de visiteurs sont détournés du site officiel d'un hôtel par ces plates-formes au moyen de techniques de référencement et d'achat d'espace publicitaire pour figurer en tête de liste sur les moteurs de recherche ».

Sources : www.tourhebdo.com ; www.01net.com.

Section 3 LES STRATÉGIES MULTICANAL, SOURCE DE NOUVEAUX CHALLENGES

L'utilisation de plusieurs canaux de distribution n'est pas en soi une nouveauté, mais l'essor des technologies a multiplié les possibilités de juxtaposer ou de combiner plusieurs canaux. Les prestataires, dans un souci de productivité, afin de mieux répondre aux attentes de leurs clients et de développer la demande, adoptent

de plus en plus une logique de distribution multicanal. Ainsi, la SNCF, en plus des gares et de ses boutiques, a opté pour des canaux digitaux : une agence de voyage en ligne, une application et des bornes interactives. Les banques sont également concernées au premier chef.

Plé¹ a mis à jour six raisons majeures au choix d'une distribution multicanal par une banque : réaliser des économies sur les coûts de distribution, libérer du temps commercial, améliorer la qualité de service, répondre à la concurrence, répondre aux demandes de la clientèle, s'adapter aux évolutions législatives du travail (loi sur les 35 heures en particulier).

Si nombre d'entreprises de services ont développé des canaux numériques en complément de leur réseau physique, certains opérateurs en ligne ont suivi le chemin inverse. Ainsi, CDiscount a opté pour une stratégie multicanal avec un catalogue papier et des points de rencontre physiques : points de retraits dans les magasins Casino, points de vente multifonctions (retrait des colis, service après-vente...). Free a également implanté depuis 2011 des points de service physiques, les Free Centers.

Le multicanal a fait naître de **nouveaux enjeux** : se pose en effet avec acuité la question de la relation que les canaux doivent entretenir entre eux afin d'optimiser la performance commerciale de l'entreprise. Cette question est d'autant plus essentielle que le multicanal, en se banalisant, est de moins en moins une source intrinsèque d'avantage concurrentiel. L'idée qui prévaut est que c'est l'habileté à gérer de manière combinée les réseaux, plus que leur juxtaposition, qui permettra à l'avenir à une entreprise de se différencier et de s'adapter aux nouvelles attentes et aux nouveaux comportements des clients².

1 Les stratégies multicanal

On peut distinguer deux grandes logiques multicanal : la stratégie de juxtaposition des canaux et la stratégie de combinaison des canaux.

1.1 La stratégie de juxtaposition des canaux

L'entreprise juxtapose différents canaux pour améliorer sa couverture du marché et/ou réduire les coûts de distribution. Les clients choisissent leur canal ou se voient suggérer, voire imposer un canal, en fonction de leur appartenance à tel ou tel segment ou du service demandé³. Imposer des canaux est très délicat, le risque étant de créer du ressentiment chez certains clients à l'égard de l'entreprise et des clients jugés privilégiés. Dans certains cas, la gestion des canaux est totalement dissociée.

1. Plé, 2006.

2. Vanheems, 2013.

3. Seck, 2008.

Ainsi, certaines banques ont créé des filiales bancaires en ligne sous une identité complètement distincte (*ex.* Boursorama Banque est une filiale de la Société Générale et Fortuneo une marque du Crédit Mutuel Arkea). En procédant ainsi, on se prive des effets de synergie, mais on évite ou on limite également une partie des risques du multicanal : celui d'une expérience client morcelée, par exemple, ou celui des transferts de clients entre les canaux.

1.2 La stratégie de combinaison des canaux

L'entreprise combine différents canaux pour la délivrance du service afin de toucher de nouveaux segments et bénéficier de synergies et d'effets de complémentarité. On parle généralement de *cross-canal* pour qualifier cette stratégie, même si une distinction est parfois établie entre la logique *cross-canal* à proprement parler et la logique trans-canal.

Pour Vanheems (2010), la logique « trans-canal » consiste à diffuser des offres à un même client par le biais de canaux multiples en fonction des objectifs et contraintes de l'entreprise ou des préférences connues ou inférées du client en matière de canaux selon les situations d'achat ; la logique « cross-canal » est par contre une stratégie qui permet au client de changer de canal dans les meilleures conditions possibles tout au long de son processus de décision.

Les services périphériques destinés à préparer l'achat, faciliter la transaction ou l'après-vente peuvent ainsi être délivrés par un canal ou des canaux différents du service de base. La formule *drive* en est un exemple.

EXEMPLE 6.2 – La stratégie cross-canal de la Fnac

La Fnac, qui s'appuie sur 85 points de vente, le site Fnac.com et près de trois millions d'adhérents, a bâti son système d'information marketing par silos, chaque canal de vente disposant de ses propres outils et de ses propres bases de données client. Grâce à la plateforme marketing Neolane, elle veut avoir une vision à 360° de ses clients. Les bases de données (adhérents et Internet) ont été réunies et la plateforme doit intégrer les autres bases clients : service après-vente, billetterie, agence de voyage.

Alexia Jubert, responsable du marketing direct multicanal, souligne l'importance d'une base de données unique : « Il y a encore deux ans, les bases de données étaient distinctes ainsi que l'animation réalisée, ce qui pouvait manquer de cohérence. Un adhérent pouvait à la fois être contacté au titre du programme de fidélité et par ailleurs recevoir des promotions de Fnac.com. » La nouvelle plate-forme marketing permet d'optimiser les campagnes et d'en mesurer l'efficacité : « Lorsque nous organisons des événements en magasin, comme une séance de dédicace, nous adressons courriers et e-mails d'invitation via Neolane aux fans de littérature ou aux acheteurs des romans de l'auteur. »

Cette consolidation des bases de données permet aussi de développer la mixité, qui est un enjeu essentiel (pour un indice de chiffre d'affaires de 100 pour un client fréquentant exclusivement les magasins, le client qui ne passe que par Internet a un indice de 30, alors que celui de l'acheteur mixte est de 120). Se prêtent particulièrement bien à cette mixité les produits techniques : l'achat d'un produit d'équipement en magasin peut ainsi s'accompagner d'une vente d'accessoires et de garanties additionnelles qui, elles, peuvent être conclues en ligne.

Source : Clapaud A., 2012, pro.01net.com.

2 Les risques du multicanal

Il est possible d'en identifier cinq :

2.1 Le risque d'une gestion incohérente de la relation client

Si les actions sont menées en parallèle, sans système d'information centralisé, on peut aboutir à des incohérences, par exemple des sollicitations redondantes ou inadaptées qui entraînent incompréhension et insatisfaction.

2.2 Le risque de cannibalisation des ventes

Ce risque est d'autant plus grand que les canaux s'adressent à des segments de clientèle identiques, ou que leurs rôles respectifs ont été mal définis.

2.3 Le risque de conflits entre canaux au sein de l'entreprise

Le principal problème tient à l'attribution des ventes à un seul canal. En effet, si un client s'engage par exemple dans la transaction par téléphone, mais la finalise en agence, la vente risque alors d'être comptabilisée dans les seuls résultats de ce dernier canal.

2.4 Le risque de conflit avec les intermédiaires

Le cas de figure le plus fréquent concerne la concurrence entre franchiseurs et franchisés et entre franchisés. En effet, un franchisé peut considérer son franchiseur et/ou un autre franchisé du réseau, dès lors qu'il a créé un site Internet marchand, comme un concurrent direct sur son territoire¹. Toutefois, Internet n'est pas en principe concerné par l'exclusivité territoriale et seules peuvent être interdites les ventes actives du franchiseur, c'est-à-dire celles qui sont précédées d'une démarche de prospection sur le territoire. Par contre, les ventes passives, c'est-à-dire en réponse aux sollicitations des clients, sont autorisées. L'une des solutions les plus sages est d'associer le franchiseur et les franchisés dans l'activité en ligne en intéressant les franchisés ou en organisant la complémentarité.

1. Branellec et Perrigot, 2013.

2.5 Le risque d'une expérience client décousue et insatisfaisante

Il convient de définir clairement le rôle dévolu à chacun des canaux et la manière dont ils doivent interagir. Le client peut en effet déplorer de ne pas pouvoir disposer d'un « guichet unique » et d'être tronçonné selon la nature et l'objet du contact¹. Lorsqu'un client passe par différents canaux, il doit vivre une expérience sans heurt. Il faut donc éliminer les ruptures (*ex.* physique, cognitive, économique, émotionnelle)².

2.6 Un risque accru de perte de contrôle de la qualité de service

Le client fonde sa perception sur l'ensemble des canaux qu'il utilise. Or, plus une entreprise multiplie les canaux, plus elle est en peine de contrôler la qualité du service. Ainsi, avec les canaux à distance, il ne maîtrise pas certains paramètres, tels l'équipement du client. En outre, les entreprises délèguent souvent certaines tâches à des prestataires externes (*ex.* centres d'appel délocalisés), qui échappent largement à leur contrôle.

3 Le client multicanal

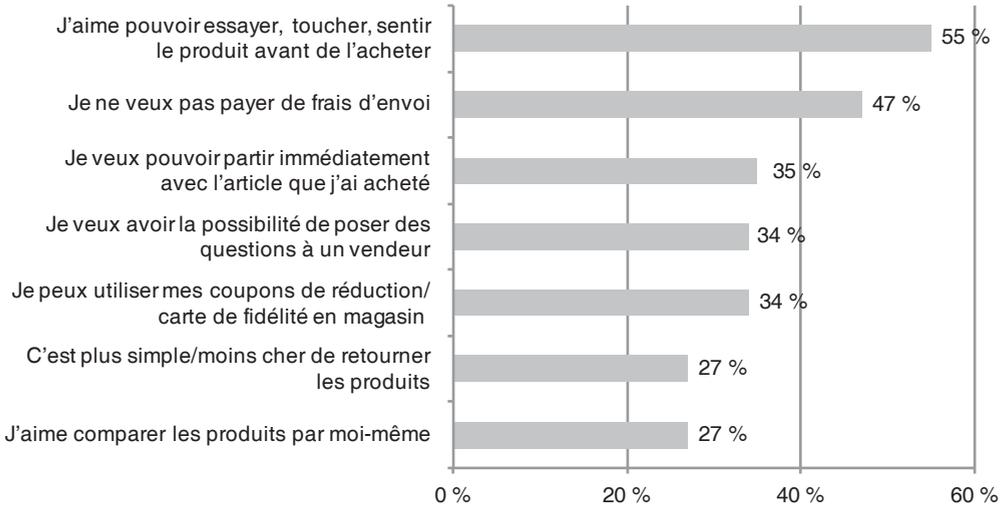
Les entreprises sont confrontées à une nouvelle catégorie de clients : le client mixte (ou multicanal) qui utilise au moins deux canaux. On peut identifier deux grands types de comportements nés du multicanal.

3.1 Le comportement *click and mortar* (ou *web to store*)

Le client s'informe sur le canal digital et passe au canal physique pour la transaction. Les motivations au *web to store* sont nombreuses (figure 6.1) et cette articulation serait la plus utilisée. Selon une étude menée en 2013 sur 7 000 internautes par l'observatoire du ROPO², sur l'ensemble des visiteurs d'une enseigne, pendant une période de trois mois, 32 % visitent exclusivement le magasin, 19 % visitent exclusivement le site Internet et 49 % visitent les deux. Le *web to store* connaît des variantes. Le *click and collect* désigne ainsi la possibilité de commander et de payer en ligne avant de récupérer les produits en point de vente, comme cela est le cas des restaurants japonais Sushi Shop. La formule *drive* permet au client de récupérer son achat sans passer par l'intérieur du point de vente. Le *click and reserve* désigne la possibilité de réserver des produits sur Internet sans les payer en ligne. Le client potentiel peut venir essayer un produit en magasin avant d'avoir à l'acheter, la réservation en ligne l'assurant de sa disponibilité. Ce dispositif est utilisé par exemple par Lacoste.

1. Helfer et Michel, 2006.

2. Vanheems, 2010.



Source : Kantar Media – Compete (2011), Online shopper intelligence, fr.slideshare.net.

Figure 6.1 – Les motivations à un comportement *web to store*

3.2 Le comportement *mortar and click* ou *store to web*

Le client passe du canal physique pour la préparation de l'achat au canal digital pour la phase transactionnelle. Il existe des dispositifs spécifiques. Ainsi, le *reverse click and collect* permet au client de commander, depuis le magasin, un produit indisponible en point de vente puis de le recevoir gratuitement chez lui ou dans l'endroit de son choix. Sephora et Nocibé en sont des exemples.

L'acronyme ROPO est souvent utilisé pour qualifier le changement de canal. Toutefois, ce choix est peu satisfaisant. En effet, si ROPO peut signifier Research Online-Purchase Offline, il s'applique également au cheminement inverse (Research Offline-Purchase Online). Le risque de confusion est donc patent.

D'une manière générale, on observe une digitalisation croissante des parcours clients. Selon le baromètre 2013 de Médiamétrie/Fevad, il arrive à près de 40 % des mobinautes¹ de naviguer sur Internet en magasin, notamment pour comparer les prix, consulter les avis, ou montrer un produit aux vendeurs. Et 12 % des internautes déclarent utiliser les fonctionnalités des magasins connectés *via* des tablettes ou des bornes interactives. Par ailleurs, les allers retours au sein de l'espace de service élargi peuvent être multiples tout au long d'une même expérience d'achat.

1. Ce néologisme désigne les personnes qui naviguent sur Internet à partir de leur téléphone mobile, et, par extension, celles qui le font *via* une tablette numérique.

L'intérêt pour les clients mixtes tient, d'une part, à l'augmentation considérable de leur nombre, et, d'autre part, à ce qu'ils sont souvent considérés comme plus rentables et plus fidèles. Ainsi, l'étude d'un échantillon de quatre distributeurs britanniques par McKinsey & Company (2013) montre que les clients mixtes dépensent en moyenne près de deux fois plus que les clients qui se rendent uniquement en magasin. Toutefois, on ignore si les clients deviennent mixtes parce qu'ils ont un niveau d'achat élevé ou si c'est le contraire. Vanheems (2009) a étudié les clients d'une enseigne opérant avec deux canaux (magasin vs site marchand). Les résultats indiquent que les clients mixtes, non seulement achètent bien plus que les autres sur Internet, mais également autant qu'eux en magasin. Ce qui signifie que le développement du niveau d'achat auprès de l'enseigne s'opère grâce à une redistribution de leurs achats en faveur du site Internet de cette dernière, et au détriment des sites Internet concurrents.

3.3 Une redéfinition des missions du personnel en contact

Le personnel en contact est supposé être le relais ou le vecteur de l'innovation multicanal. Il est donc censé se former et aider par la suite le client à utiliser les canaux technologiques. Son rôle traditionnel est profondément affecté par l'émergence du client multicanal, surtout s'il assume une mission de vente. Les canaux technologiques étant plus dédiés aux services routiniers, nous assistons à une évolution des rôles du personnel en contact vers des activités à plus forte valeur ajoutée, avec davantage de conseil et de relationnel client. Tel est ainsi le cas dans la banque où, en corollaire, le niveau de qualification à l'embauche est en augmentation.

Si la vision qu'a le personnel en contact des nouveaux canaux n'est pas nécessairement négative, **l'émergence du client multicanal bouleverse le rôle du personnel en contact**, et tout particulièrement des vendeurs. L'influence du vendeur sur le client qui a entamé son processus sur Internet est moindre, ce qui peut lui donner l'impression d'une perte de pouvoir et d'une dévalorisation de son métier, d'autant que le discours du site est habituellement considéré comme le « vrai » discours. Le vendeur peut d'ailleurs se percevoir comme moins expert que certains clients. La motivation du vendeur à accompagner un client sur un canal digital risque d'être faible si sa hiérarchie n'encourage ni ne valorise de tels comportements. Ainsi, un vendeur rémunéré à la commission ne sera guère enclin à consacrer du temps à un client dont il sait ou pressent qu'il procédera à la transaction finale sur le site. Enfin, le canal Internet peut engendrer des tâches supplémentaires perçues comme improductives, par exemple, quand un client souhaite retirer ou ramener en magasin un produit acheté sur le site.

Favoriser l'adhésion du personnel en contact au multicanal est donc un enjeu considérable. Cette adhésion peut se définir par deux éléments : le degré de compréhension et d'acceptation du client multicanal, et l'importance accordée aux actions marketing multicanal cohérentes en termes d'offre, de promotion, de

merchandising ou d'événementiel¹. Dans certains cas, l'adhésion du personnel en contact est fonctionnellement nécessaire au développement des nouveaux canaux. Ainsi, dans le domaine bancaire, Plé (2006) souligne que l'accès au site Internet ou au serveur vocal d'une banque est un service qui est vendu par les conseillers de clientèle de l'agence. Leur adhésion à ces nouveaux canaux, qu'ils considèrent souvent comme une menace, est donc nécessaire. Pour favoriser cette adhésion, deux conditions majeures doivent être réunies :

- le personnel en contact doit être correctement formé aux canaux digitaux ;
- le système de rémunération doit aussi être repensé. L'idéal est d'instaurer un système intégrant non seulement les performances commerciales de son propre canal mais également les ventes globales de l'entreprise ainsi que les indicateurs qualitatifs liés à la relation client. Dans le domaine bancaire, la règle du report de vente est souvent appliquée aux plateformes entrante et sortante : toute vente réalisée par les plateformes est attribuée au conseiller ayant le client en portefeuille.

4 La gestion multicanal intégrée

Un enjeu majeur de la gestion combinée des différents canaux vise à fournir au client multicanal une expérience « sans couture », selon Rosenbloom (2007). Ce qui explique l'émergence d'un nouveau concept : celui de gestion multicanal du client ou *multichannel customer management*, défini par Neslin *et al.* (2006) comme : « la conception, le déploiement, la coordination, et l'évaluation des canaux dans lesquels les firmes et les clients interagissent, dans le but d'augmenter la valeur client [...] ». Les débats tendent à se polariser sur une vision globale de la gestion multicanal et sur les challenges auxquels doivent faire face les entreprises de service multicanal.

La stratégie d'intégration permet à l'entreprise de services de bénéficier d'effets de synergie entre les canaux par une augmentation des ventes et/ou une diminution des coûts. La complémentarité entre réseaux peut générer d'importantes économies. Helfer et Michel (2006) donnent l'exemple de la société General Electric's Medical qui a su combiner centre d'appels et force de vente pour diminuer ses coûts de 50 %. L'intégration multicanal aurait d'autres vertus. Elle faciliterait une meilleure connaissance du client, améliorerait l'expérience client, renforcerait la relation entre le client et l'entreprise, compenserait les faiblesses d'un canal par les forces de l'autre, limiterait les conflits internes, améliorerait le niveau de service et permettrait d'ériger des barrières plus hautes à l'entrée de concurrents.

La stratégie d'intégration et de coordination peut prendre plusieurs formes²:

- **intégration des objectifs et des systèmes de rémunération** : cette intégration conditionne l'adhésion du personnel en contact au multicanal. Ainsi, dans la majorité

1. Jeanpert et Salerno, 2013.

2. Helfer et Michel, 2006 ; Plé, 2006 ; Vanheems, 2009 ; 2013.

des banques, les ventes auprès des clients des agences *via* les canaux à distance sont comptabilisées pour les agences et affectées aux objectifs du conseiller d'agence correspondant ;

- **création d'une base de données intégrée**, qui centralise l'ensemble des informations qui transitent dans chaque canal permettant ainsi d'avoir une vue complète du client et de pouvoir coordonner plus facilement l'ensemble des canaux. En corollaire, il est souhaitable de créer un *back-office* commun à tous les *front-offices* ;
- **instauration de passerelles entre les canaux de vente** de manière à permettre de passer sans contrainte de l'un à l'autre et de fluidifier le parcours client. Une stratégie multicanal intégrée permet d'améliorer l'expérience client en évitant la confusion et la frustration causées par des différences dans l'offre selon les canaux et en procurant aux clients davantage de service, de praticité, un gain de temps et une plus grande fiabilité ;
- **intégration des stratégies et des actions marketing** : la convergence des canaux en termes d'offres passe notamment par une concomitance des événements commerciaux et une bonne intégration des chaînes logistiques. Il faut toutefois éviter que le point de service ne soit que la réplique du site, car l'expérience client pourrait être peu stimulante. Les tarifs peuvent également être différenciés pour tenir compte des coûts engendrés par le client et l'inciter à recourir au canal le plus efficace. Par exemple, le prix d'un billet pour un match de football est en général plus élevé s'il est acheté au guichet du stade que par Internet.

Toutefois, il ne faut pas mésestimer les difficultés de mise en œuvre d'une gestion multicanal intégrée. Il s'agit en effet d'unifier des systèmes d'information qui ont des modèles de données très différents, de recueillir et de standardiser des données résultant de l'interaction avec le client, d'investir fortement dans des technologies et des stratégies dont les retombées ne sont pas immédiatement perceptibles, de réduire ou d'abolir certaines barrières organisationnelles et de parvenir à gérer la qualité de service multicanal.

L'ESSENTIEL

L'entreprise de services peut utiliser différents canaux de distribution.

Dans certains cas, le client sera en contact physique avec le personnel (prestations à domicile ou dans les locaux du prestataire). Dans d'autres cas, le service sera délivré par un automate ou à distance. La stratégie retenue a des incidences majeures pour l'entreprise (organisation, équipements, effectif, nombre et répartition des locaux, tarifs...).

Le prestataire peut assumer seul la délivrance de ses services ou s'appuyer sur divers intermédiaires : franchisés, licences données à des entreprises spécialisées, grands réseaux de distribution, centrales de réservation ou plateformes d'intermédiation. Recourir à des partenaires rend plus délicat le contrôle de la qualité de la prestation et peut être source de conflits.

La distribution multicanal combine, notamment, canaux numériques et canaux physiques.

Le multicanal fait naître de nouveaux enjeux, en termes de stratégie, d'organisation et de management, et de nouveaux risques, tels que le morcellement de l'expérience client et la cannibalisation des ventes. On peut distinguer deux grandes logiques multicanal : la stratégie de juxtaposition des canaux et la stratégie de combinaison des canaux.

Le multicanal a vu apparaître un nouveau type de client : le client mixte, qui a recours à au moins deux canaux et qui entraîne une redéfinition des missions du personnel en contact. La stratégie d'intégration multicanal, qui peut prendre plusieurs formes, permet à l'entreprise de services de bénéficier d'effets de synergie entre les canaux par une augmentation des ventes et/ou une diminution des coûts.

Chapitre

7

La politique de communication

OBJECTIFS

- Mettre en évidence que les moyens et les formes de communication diffèrent pour les services
- Montrer que les spécificités des services et notamment l'intangibilité ont des conséquences sur les choix de communication
- Présenter et illustrer les principales stratégies de communication à envisager pour prendre en compte les particularités des services

SOMMAIRE

- SECTION 1** Les spécificités dans le recours aux moyens de communication
- SECTION 2** L'intangibilité, obstacle majeur à surmonter par la communication
- SECTION 3** Les stratégies de communication à privilégier pour les services

L'importance relative des moyens de communication employés est différente pour un prestataire de services. Les axes et stratégies de communication dans les services présentent également des particularités. Il est notamment nécessaire de prendre en compte les conséquences de l'intangibilité du service, la variabilité du service, la difficulté d'évaluation et le risque perçu qui en découlent, la participation du client à la servuction, l'importance du contact avec le client, et la périssabilité du service. L'intangibilité est généralement reconnue comme étant le problème majeur à surmonter. Renforcer la réalité d'un service et le clarifier mentalement sont des enjeux majeurs, voire la clef du succès en marketing des services.

Section 1 LES SPÉCIFICITÉS DANS LE RECOURS AUX MOYENS DE COMMUNICATION

Du fait des spécificités des activités de services, la communication en la matière diffère de la communication sur les biens physiques sur cinq points principaux.

1 Une communication institutionnelle très présente

La communication est souvent de nature institutionnelle. Il s'agit de s'appuyer sur la marque de service dans le but de crédibiliser l'offre et réduire le risque perçu. En effet, il est fréquent que les consommateurs ne puissent pas ou ne veuillent pas faire la différence entre les services proposés par l'entreprise, du fait de leur nombre et de la complexité à les évaluer. Ils tendent donc à considérer l'ensemble de l'offre d'une entreprise de services sous une appellation unique. D'ailleurs, il est fréquent que l'entreprise ne cherche pas à donner une identité spécifique à chacun des services qu'elle commercialise. La marque employée est souvent le nom de la société elle-même (même s'il existe des exceptions notables, comme le groupe Accor). La conséquence en est que les consommateurs tendent à évaluer les offres de service au travers de l'image de l'entreprise, ce qui implique qu'il importe de construire une marque de service forte et de développer des efforts en matière de communication institutionnelle. C'est ainsi que des entreprises comme Air France, la Société Générale ou Orange communiquent davantage au niveau institutionnel que sur chacun des services proposés.

2 Une communication souvent cruciale au moment de la prestation de services

Alors que la communication sur les biens physiques se fait pour l'essentiel avant leur achat et leur consommation, communiquer dans le contexte où se déroule la

prestation est essentiel dès lors que la présence du client est requise (*ex.* dans l'avion, l'hôtel, le restaurant, le centre de thalassothérapie, le salon de coiffure). De fait, tous les indices que le consommateur peut percevoir lors de son arrivée dans un espace de service « communiquent » et peuvent avoir un effet capital sur son évaluation et, s'il n'est pas encore formellement engagé, sur sa décision. Ainsi, une personne en quête d'un restaurant peut disposer d'un grand nombre d'indices visuels (enseigne, façade, mise en évidence de distinctions et recommandations, environnement, agencement et décor, présence ou non de clients, apparence physique et style des serveurs et de la clientèle), olfactifs (senteurs qui se dégagent du restaurant) et auditifs (ambiance sonore). Tous ces indices caractérisant la serviscène (voir chapitre 8) auront un effet sur sa décision. La communication interpersonnelle joue aussi à ce stade un rôle souvent décisif pour une expérience client positive. Tel est le cas par exemple pour une session de formation, une consultation médicale ou une prestation dans un salon de coiffure où la qualité du contact et des échanges est un déterminant fondamental d'une prestation de qualité.

3 Une communication interne développée

La communication interne est essentielle pour les entreprises de services, car le personnel en contact joue un rôle crucial et doit être considéré comme une cible prioritaire. Elle est tout particulièrement nécessaire pour les entreprises de services dont l'activité est dispersée géographiquement, et pour celles où se côtoient des employés de langue et de culture différentes, telles Air France ou Accor¹.

La communication interne vise plusieurs objectifs :

- informer le personnel des scripts et procédures de service ainsi que des attitudes et comportements requis ;
- le sensibiliser aux attentes du client et le motiver afin de satisfaire ces attentes, encourager l'esprit d'équipe ;
- rappeler régulièrement les objectifs et les engagements de l'entreprise ;
- s'assurer que les différents canaux qui arborent l'identité de l'entreprise garantissent des performances similaires ;
- coordonner les efforts de tous les services qui jouent un rôle dans la qualité du service et de l'expérience client...

Un point important est de s'assurer que les employés sont bien informés de tout ce qui est communiqué aux clients. Ils doivent ainsi avoir connaissance des communications externes avant leur diffusion, et leur consultation préalable est souvent considérée comme bénéfique². En effet, si la communication externe est établie sans intégrer la réalité des performances, le personnel en contact peut ne pas adhérer aux promesses

1. Lovelock *et al.*, 2008.

2. Zeithaml *et al.*, 2013.

véhiculées par la publicité ou être incapable de les respecter. En outre, si la communication interne ne prend pas pleinement en compte la communication externe, les employés peuvent se trouver en porte-à-faux, car ils ne délivreront pas aux clients les mêmes messages que ceux qui émanent des autres vecteurs de communication.

4 Une communication qui intervient souvent à deux niveaux : national et local

Il est fréquent que la communication nationale soit relayée par de la communication destinée à promouvoir chaque implantation locale dans sa zone de chalandise. Tel est le cas des entreprises qui fonctionnent en réseau (agences, franchise). La marge de manœuvre en matière de communication locale est en général limitée et conditionnée à l'approbation du prestataire propriétaire de la marque, et ce, afin d'assurer une cohérence globale. Les initiatives locales peuvent en effet avoir un retentissement sur la réputation de la marque de service. Par exemple, un franchisé de la chaîne de restauration rapide Subway a placardé sur sa vitrine une offre promotionnelle à l'occasion de la Saint-Valentin 2013. L'affiche précisait qu'elle concernait les couples homme/femme. Elle a été jugée homophobe et sa photographie a circulé sur Facebook. Le franchiseur a présenté ses excuses sur Twitter et s'est engagé à travailler avec le franchisé sur les valeurs de l'entreprise¹.

Pour limiter les risques de messages inappropriés et faciliter la communication locale, il convient de mettre la charte graphique de la marque à la disposition des points de service et de prévoir une boîte à outils afin de favoriser les bonnes pratiques locales.

Concernant la communication numérique, il existe de plus en plus de solutions pour insérer des pages locales sur un site ou créer des microsites reliés à un site principal et faciliter leur référencement. Il est également désormais possible d'associer toutes ses pages Facebook locales à sa page principale.

5 Une communication plus aisée à personnaliser

La communication présente souvent un caractère personnalisé, car un grand nombre d'entreprises de services disposent de l'identité de leurs clients. Un système d'information performant permet de multiplier les possibilités d'adaptation du message à la cible. En particulier, ont été développés de nombreux algorithmes qui permettent de mettre en place des systèmes de recommandation pour les acteurs en ligne. Ces systèmes, utilisés notamment par Amazon.com, visent à augmenter la probabilité que la recommandation intéresse l'internaute visé (voir chapitre 11). La personnalisation renforce l'efficacité des communications émanant de l'entreprise.

1. www.webreport.fr.

EXEMPLE 7.1 – Quand Telecom (Nouvelle-Zélande) remercie ses clients fidèles de manière personnalisée

Telecom a estimé qu'il était temps d'exprimer sa reconnaissance à ses clients de longue durée. Le plan marketing combinait publipostage, courriel, microsite et un petit cadeau pour récompenser les clients fidèles. Une toile géante a été déroulée sur le sol du siège de Telecom ; de grandes lettres formant « Thank you » ont été tracées avant d'être remplies de messages de remerciements manuscrits des employés de Telecom, à commencer par le PDG. Le tout a été transformé en enveloppes et en lettres de remerciements. L'enveloppe colorée, recouverte de fragments des messages de remerciements de la grande toile, a été envoyée par courrier aux clients fidèles et a été très appréciée. La lettre contenait un message invitant les clients à visiter un site web, où ils pouvaient regarder une vidéo du personnel de Telecom créant ce grand « merci », et choisir un petit cadeau pour les récompenser de leur fidélité. Le courriel qui accompagnait la note de remerciement a connu un taux d'ouverture de 60 %. 46,4 % des clients ont cliqué sur le lien qu'il contenait (soit 13 fois le taux habituel de réponse) et plus de 65 % des clients ont choisi un petit cadeau.

Cette opération a permis de donner un visage humain à la compagnie (non seulement les remerciements sont personnalisés et signés, mais on voit sur la vidéo de nombreux employés) et a renforcé la relation avec les clients fidèles. La campagne a eu aussi des retombées internes positives : les employés ont déclaré se sentir fiers de l'entreprise et de son objectif de récompenser les clients fidèles. Et la sensibilité au service à la clientèle s'est accentuée à la suite de cette expérience.

Source : @md_scp on (2013), « Le gros "merci" personnalisé des employés de Telecom va droit au cœur des clients », www.canadapost.ca.

Section 2 L'INTANGIBILITÉ, OBSTACLE MAJEUR À SURMONTER PAR LA COMMUNICATION

© Dumod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

L'intangibilité rend plus compliquée la communication sur les services. En effet, si on peut représenter sans peine un flacon de parfum, une tablette numérique ou une automobile, il n'en va pas de même d'une assurance, d'une prestation touristique ou d'une mutuelle de santé. Il convient donc de s'efforcer de créer dans l'esprit des consommateurs une image mentale du service aussi claire et rapide que possible, et donc d'en accroître la « réalité », alors que celle-ci est acquise pour les biens tangibles¹.

Cinq propriétés de l'intangibilité peuvent être répertoriées², chacune d'entre elles ayant des implications en termes de communication :

1. Sempels, 2005.

2. Mittal, 1999.

- **l'inexistence corporelle** : le service en tant que tel n'est pas constitué de matière physique et n'occupe pas d'espace. Les services sont inaccessibles aux sens. Montrer le service en tant que tel est donc impossible ;
- **l'abstraction** : les bénéfices de nombreux services, tels que le bien-être, la sécurité, le plaisir sont des concepts et non des objets, ce qui les rend difficiles à visualiser et parfois à comprendre.

L'inexistence corporelle et l'abstraction expliquent que communiquer une offre de service passe par un message valorisant une promesse de service : le message se focalise sur l'expérience client lors de l'usage de l'offre de service, grâce aux ressources mises à disposition par le prestataire lors de cet usage. La campagne « J'aime me simplifier la vie » de La Poste, entre mars et avril 2014, est ainsi orientée vers un avantage ressenti par le client lors de l'utilisation de l'offre de service postal, tout en suggérant les particularités du service aidant à cette simplification en termes de relation client ou d'innovation de modules de services (*ex.* prépaiement de lettres).

- **la généralité** : nombre de services présentent de fortes similitudes et font l'objet de promesses très générales (*ex.* location automobile). Même si les clients comprennent ce que le service peut leur apporter, ils peuvent éprouver des difficultés à distinguer les offres. Tel est le cas des services financiers, souvent perçus comme analogues et difficiles à comparer. Il convient donc de communiquer sur ce qui différencie et valorise l'offre par rapport à la concurrence. Par exemple, en 2009, la chaîne hôtelière Première Classe a joué sur le fait qu'elle était la seule enseigne économique à proposer des douches privatives dans ses chambres. Elle a mis en scène un client s'enthousiasmant dans sa salle de douche (il s'amuse devant son miroir en se prenant pour un pro du kung-fu avec sa serviette, il simule un chanteur avec son peigne comme micro, ou encore parodie James Bond avec son sèche-cheveux en guise de revolver) avec toujours la même accroche : « Ma chambre avec ma douche rien qu'à moi » ;
- **l'impossibilité d'examen** : les services ne peuvent par nature être évalués avant l'achat, même s'il est possible d'inférer les indices tangibles observables *a priori*. Par exemple, on peut se faire une idée du niveau de qualité d'une agence immobilière d'après différentes preuves physiques telles que sa façade, son enseigne, sa localisation, les annonces qui sont apposées en vitrine et l'aspect intérieur (mobilier, décoration, degré de propreté...). Ces preuves physiques constituent des supports de communication ; mais seule l'expérience concrète permettra d'évaluer réellement la qualité de service. Il en résulte que le risque perçu par le consommateur est plus élevé pour les services que pour les biens, la variabilité du service participant également à ce phénomène ;
- **la difficulté de représentation mentale** : l'intangibilité mentale résulterait de l'intangibilité physique et serait d'autant plus forte que le service est complexe et multidimensionnel. C'est ainsi que les services de traitement physique des

personnes et de traitement des biens (*ex.* jardinage, coiffure) présentent une intangibilité moindre que les services de traitement de l'information et de stimulation mentale (*ex.* services financiers, coaching). En effet, les premiers peuvent aboutir à un résultat physique visible, susceptible d'être représenté dans la communication.

Section 3 LES STRATÉGIES DE COMMUNICATION À PRIVILÉGIER POUR LES SERVICES

L'analyse des recherches conduites et des pratiques des entreprises de services nous amène à envisager sept grandes stratégies possibles pour communiquer sur les services en prenant en compte, non seulement l'intangibilité physique et mentale, mais également la variabilité et leur corollaire : l'importance du risque perçu¹. Les sept stratégies développées ici sont naturellement susceptibles d'être combinées.

1 Communiquer sur les éléments tangibles

L'utilisation d'indices tangibles dans les publicités sur les services permet de contrebalancer au moins partiellement l'intangibilité physique et mentale.

On peut mettre en évidence et **valoriser les éléments tangibles qui permettent la délivrance du service**. Ces indices périphériques à la prestation (*ex.* environnement physique, apparence du personnel de contact, qualité du matériel d'opération, véhicules, conséquences tangibles du service) aident les consommateurs à mieux appréhender l'offre de services, influencent positivement la qualité perçue du service, diminuent le risque perçu, et facilitent le processus de traitement de l'information, d'évaluation et de prise de décision². L'hypothèse sous-jacente est que les clients potentiels vont traduire la confiance qu'ils acquièrent à travers les indices tangibles en confiance au niveau de la performance du service. Par exemple, les hôtels Mercure ont fait, en 2013, une publicité montrant de manière appétissante la table du matin : « Savourez le *Must* au petit-déjeuner et découvrez les plus belles spécialités de nos régions ». Il est aujourd'hui relativement aisé, grâce à Internet de favoriser la visualisation des indices physiques à distance. Il est ainsi possible de faire des visites virtuelles, notamment pour les hôtels ou les lieux expérientiels tels que les musées, les sites touristiques ou les parcs d'attraction, le risque étant toutefois de diminuer le plaisir de la découverte et de la surprise lors de la visite réelle.

1. La participation du client et la nécessité d'ajuster temporellement offre et demande peuvent également avoir des conséquences sur la communication. Ces aspects sont détaillés dans les chapitres 5 et 9.

2. Pickett *et al.*, 2001.

On peut également donner de la tangibilité au service et augmenter la confiance du client en mettant en avant **l'expertise, les qualifications et l'implication des employés**, surtout pour les services à niveau de contact élevé : restaurants, banques, compagnies aériennes... Une publicité montrant des employés au travail ou expliquant ce travail aide les clients à comprendre la nature du service proposé et ses spécificités, et les rassure quant aux attentions dont ils seront l'objet¹. Ainsi, la Lufthansa a fait, en 2013, une campagne publicitaire mettant en scène une cliente et une hôtesse de l'air avec l'accroche « Hôtesse de l'air ? Chef de cabine ? Votre hôte à bord ! », la cliente étant présentée comme une invitée. Mettre en avant les employés en contact les valorise et peut avoir des effets positifs, dès lors que leur représentation publicitaire est cohérente avec leur vécu. Les membres du personnel qui apparaissent dans les publicités tendent en effet à devenir des standards pour le comportement des autres employés².

Montrer des clients peut également être pertinent, car la projection du sujet ciblé dans le contexte de la prestation et la bonne compréhension de cette prestation en sont facilitées. Il s'agit donc, surtout lorsque le service est de nature expérientielle, de raconter une histoire. Montrer des clients qui ont une expérience réaliste et positive des services serait généralement plus efficace, surtout auprès des clients inexpérimentés, que de décrire les attributs des services, qui sont eux-mêmes souvent intangibles. Le client peut ainsi faire mentalement l'expérience du service. Il est également possible d'opter pour une approche clairement didactique mettant en scène un consommateur qui découvre pas à pas le service. Une telle approche facilite la compréhension du script de service (voir chapitre 3) et participe à l'éducation du client.

EXEMPLE 7.2 – Le Club Med : faire vivre mentalement l'expérience de service

Dans sa campagne 2013, Le Club Med met en scène la dimension expérientielle et onirique en montrant différents types de clients (seuls, en couple ou en famille), savourant dans des cadres idylliques les activités proposées, qu'elles soient sportives, relaxantes ou festives. Selon le Club Med, « Sa force est de mettre en scène d'une façon moderne et surprenante tout ce qui fait la différence du Club Med, son esprit informel, chic et convivial, et sa capacité à faire du client l'acteur principal de son expérience de bonheur, le Club Med jouant le rôle de libérateur de contraintes, grâce au tout compris haut de gamme. » Le but est que le bonheur soit spécifique à chacun et que les expériences soient aussi intenses que dans ses rêves. Il en résulte une nouvelle signature de marque : « Et vous le bonheur, vous l'imaginez comment ? ».

Source : www.clubmed-corporate.com

1. Lovelock *et al.*, 2008.

2. Zeithaml *et al.*, 2013.

2 Recourir à une association extrinsèque

Cette stratégie consiste à relier un élément extrinsèque (personne, événement, lieu, objet) au service, pour en faciliter la compréhension, l'évaluation et la différenciation. **Les icônes de marque** sont souvent utiles lorsque le service est complexe et difficile à appréhender¹. Ainsi, la création de l'icône « Le Bonhomme Vert » par Cetelem permet d'humaniser la marque et de donner un visage sécurisant à un domaine – le crédit à la consommation – perçu comme froid et anxiogène. L'association à une célébrité est très fréquente. C'est ainsi que la mutuelle Matmut fait appel depuis 2003 au duo d'humoristes Chevallier et Laspalès dans ses publicités. Outre l'effet positif sur la mémorisation, l'influence est bénéfique en termes d'humanisation (proximité et simplicité) et de tangibilisation de la marque. Quand le témoignage de la star est crédible, elle peut devenir une vraie caution de la marque. Par exemple, Weight Watchers, qui a volontiers recours à des stars, a ainsi fait appel en France en 2013 à la chanteuse Amel Bent. Popularisée par sa participation à « Danse avec les stars », la chanteuse, en suivant une méthode proposée par la marque, a perdu de manière visible quelques rondeurs.

L'association peut prendre la forme d'une **métaphore**. Par exemple, la campagne 2013 d'Axa promeut ses services avec le message suivant : « Avec plus d'impôts et moins de retraite, vous risquez de vous sentir à l'étroit. » La contrainte financière est représentée par un espace très confiné où un couple peine à trouver place : une mini-piscine, une minuscule voiturette de golf. Ces images permettent d'exprimer de manière limpide, amusante et vivante le problème auquel Axa affirme pouvoir remédier. Un autre exemple est celui de la publicité faite par SFR avec l'humoriste Gad Elmaleh pour tenter de bien expliquer et démocratiser le terme technique 4G (standard permettant le très haut débit mobile). La publicité repose sur une métaphore : un cheval représente le mobile 4G Ready et un poney le mobile qui n'a pas ce standard.

3 Communiquer sur des indices de qualité externe

Mentionner des distinctions ou des performances peut s'avérer tout à fait judicieux. Il est possible de mettre en avant des reconnaissances officielles de qualité (*ex.* label) ou de citer une source indépendante de mesure de la performance. La Poste a ainsi communiqué sur l'obtention du premier prix de la Relation Client des entreprises de services en 2012 et 2013 et Fortuneo souligne qu'elle est classée banque en ligne la moins chère en 2013 par le magazine spécialisé *Mieux vivre votre argent* et le comparatif de Choisir-ma-banque.com. Cette technique est très utilisée en

1. Zeithaml *et al.*, 2013.

restauration avec les distinctions dans les guides touristiques ou gastronomiques (ex. Gault et Millau, Michelin, Lonely Planet, Le Petit Futé, Le Guide du Routard).

On peut également recourir à des approches plus informelles. En particulier, faire témoigner des clients actuels ou passés du service, expérimentés ou non, permettrait de réduire le risque perçu par les consommateurs, faciliterait la projection et permettrait de lever des freins. Par exemple, pour marquer en 2012 la première année de mise en service du tramway à Clermont-Ferrand, une campagne d'affichage montrait six clients aux profils divers témoignant sur les avantages liés à une utilisation régulière du tramway pour leurs déplacements. Ils indiquaient combien ils avaient économisé de carburant, gagné de temps, évité de stress ou eu la possibilité d'échanger des emails depuis qu'ils voyagent en tram. Stéphanie (39 ans) informe ainsi qu'elle a fait 320 déplacements, a pu se passer de voiture 185 jours, et a économisé 826 euros.

EXEMPLE 7.3 – La campagne Meetic 2013

Développée par DDB et orchestrée par KR Média, la campagne de publicité 2013 de Meetic, intitulée « Plus proche du cœur des célibataires », est centrée sur les membres du site et leur donne la parole dans leur cadre naturel (logement, loisirs, travail, transports) dans sept spots. L'objectif principal de cette publicité est de « parler des barrières à la rencontre pour mieux les faire s'envoler ». Meetic, après un travail d'analyse, a identifié quatre principaux freins : le manque de temps, un changement de lieu de résidence, la timidité ou le manque de confiance en soi, et le cercle des amis qui se tarit.

La marque a choisi en août 2012 de contacter ses utilisateurs : plus de 10 000 d'entre eux ont répondu positivement. Derrière la caméra, deux spécialistes du documentaire (Thierry Demairière et Alban Teurlai) ont été retenus pour éviter un traitement trop lisse et bien mettre en lumière le caractère original de chacun des témoignages recueillis. Pour Valentine Schnebelen, directrice marketing France : « Au travers de cette campagne, nous voulions montrer ce qu'était la vie des célibataires, de manière simple et vraie, sans artifice ! On est dans le réel, on veut montrer que les célibataires sont optimistes, qu'ils croient en leur chance et qu'ils savent que pour cela, il faut s'appuyer sur la marque de confiance par excellence. » Cette campagne repose sur l'authenticité des témoignages (les personnes sont filmées chez elles dans leur quotidien) et l'émotion qui en découle.

Source : www.pubard.com

On peut également s'appuyer sur les résultats des études de satisfaction, dès lors qu'ils sont suffisamment probants. Recourir à une approche testimoniale ou à des indicateurs de satisfaction est d'autant plus judicieux que les consommateurs, pour diminuer le risque perçu et avoir une idée plus précise de la valeur des services proposés, sont enclins à recourir aux sources d'informations interpersonnelles, ce qui se traduit notamment par l'importance qu'ils accordent aux sites d'avis de consommateurs. Le succès de TripAdvisor sur les marchés du voyage et du tourisme en atteste.

4 Communiquer sur des indices de qualité interne

Cette stratégie consiste en l'utilisation de faits ou de chiffres pour expliquer la valeur ou la qualité du service. Cette approche est qualifiée de « technique de documentation ». Il est possible de s'appuyer sur des statistiques de performance (*ex.* les statistiques de ponctualité pour une compagnie aérienne ou une compagnie ferroviaire ; le pourcentage de lettres ou de colis livrés en moins de 24 heures pour un service postal ou de messagerie). L'entreprise de services peut également communiquer sur sa puissance et sur son expérience. Ainsi, Aéroports de Paris affirmait en 2013 : « 89 millions de clients, autant de raisons de toujours faire mieux ».

5 Communiquer sur des opérations « découverte »

Pour surmonter la difficulté liée notamment à l'impossibilité d'examen, il peut être pertinent de mettre en place des offres d'essai gratuit, des offres « découverte » avec des tarifs avantageux et une possibilité de résiliation, ou encore des journées portes ouvertes avec des démonstrations. Cette stratégie, fréquemment utilisée par les clubs de remise en forme, est employée par d'autres acteurs. Ainsi, Weight Watchers propose de découvrir une réunion gratuitement et sans engagement, avec la possibilité de venir accompagné. Les opérations « découverte » peuvent aller jusqu'à offrir un cadeau ou de l'argent au nouveau client. Ainsi, la banque en ligne Fortuneo offrait, du 2 septembre au 31 octobre 2013, 80 euros pour toute première ouverture d'un compte bancaire individuel ou joint avec carte(s) bancaire(s) MasterCard classique ou Gold, ou pour une première souscription d'une de ces cartes.

6 Communiquer sur les engagements de l'entreprise

L'entreprise peut communiquer sur ses engagements de manière informelle en mettant en avant ses valeurs ou les obligations qu'elle s'assigne.

EXEMPLE 7.4 – La Banque Postale communique sur ses valeurs

En 2013, La Banque Postale a adopté la signature « Banque et Citoyenne ». Elle met en scène dans ses publicités des clients qui témoignent de son éthique et de son empathie en énonçant la raison de leur choix : « J'ai choisi la banque qui respecte les petites économies » ; « Nous sommes dans la banque qui a tout compris à la famille » ; « J'ai choisi la banque qui ne me vend pas ce dont je n'ai pas besoin » ; « J'ai choisi la banque pour qui assurance veut dire transparence » ; « Nous avons choisi la banque pour qui le crédit n'est pas un mode de vie » ; « Nous sommes dans la banque qui dit ce qu'elle fait et fait ce qu'elle dit » ; « Nous avons choisi la banque qui revendique l'épargne pour tous ».

Source : labanqueresponsable.com

Elle peut également apporter des garanties formelles, très souvent résumées sous la forme d'une promesse de service (voir chapitre 2). Un exemple célèbre est celui du contrat de confiance de Darty, concept imaginé en 1973. Les promesses de service peuvent porter sur un grand nombre d'éléments tels que le respect des délais (*ex.* Midas, Speedy, Grand Optical, Orange), le prix (*ex.* Leclerc, Total Access, Ibis Budget, Priceminister), le choix proposé (*ex.* Amazon) ou la qualité (*ex.* Air France, Hilton)¹. Ces engagements et promesses permettent notamment de réduire l'incertitude liée à la variabilité des services et, par conséquent, le risque perçu. Toutefois, il faut être apte à tenir ses engagements, car l'insatisfaction du client est souvent imputable à des attentes excessives par rapport au service délivré. Or la tentation de la sur-promesse est toujours forte.

7 Communiquer sur la proximité avec le client

L'absence de tangibilité donnant un caractère abstrait au service, il peut être judicieux de montrer que l'entreprise a une forte proximité physique et psychologique avec le client. Si le recours à des témoignages de clients le permet, montrer que l'on connaît le client, qu'on le comprend, que l'on partage les mêmes valeurs ; bref, manifester de l'empathie facilite ce rapprochement. Le Crédit Mutuel est ainsi « La banque à qui parler » et SFR, c'est « Carrément vous ». Un exemple emblématique d'une telle approche est la campagne 2008 de McDonald's.

EXEMPLE 7.5 – La campagne « Venez comme vous êtes » de McDonald's

Cette publicité à forte dimension affective met l'accent sur la capacité et la volonté de l'enseigne d'accueillir tout un chacun. L'enseigne s'efface derrière une galerie de portraits joyeux et colorés, qui mêle les sexes, les âges, les ethnies, mais aussi les musiques et les styles, une même personne prenant différentes apparences. « BETC Euro RSCG nous a proposé une idée forte et un slogan sous forme d'invitation "Venez comme vous êtes" qui nous a paru totalement légitime, distinctif et empathique pour McDonald's », selon Nawfal Trabelsi, vice-président marketing et communication de l'enseigne en France. « Peu de lieux font en effet preuve d'autant d'ouverture et de permissivité que McDonald's, qui accueille ses clients tels qu'ils sont à différents moments de leur vie ou de leur semaine, seuls, avec des enfants, des amis ou des collègues. » Ce discours vise à gagner le cœur des consommateurs. « McDonald's est une marque, une entreprise et un restaurant. L'entreprise doit être respectée, le restaurant apprécié et la marque aimée. À force de communiquer sur ses attributs d'usage – la fonctionnalité, la simplicité et l'accessibilité, nous avons délaissé le côté affectif. Or, on n'a jamais vu quelqu'un dire "Aimez-moi, car je suis pratique et pas cher", poursuit Nawfal Trabelsi. »

Source : *Stratégies Magazine* (2008), www.strategies.fr.

1. Meyronin et Ditandz, 2011.

L'ESSENTIEL

L'importance accordée aux moyens de communication diffère sensiblement pour les entreprises de services. **Cinq particularités majeures** sont à souligner : la communication institutionnelle est très présente ; la communication impersonnelle et interpersonnelle dans l'espace de servuction est souvent déterminante ; la communication interne est essentielle car le personnel en contact joue un rôle crucial dans la qualité du service délivrée et l'expérience client ; la communication nationale est en général relayée par de la communication locale lorsque l'entreprise est organisée en réseau géographique ; la communication personnalisée avec les clients est plus aisée et répandue.

Parmi les nombreuses spécificités des services qui sont à prendre en compte dans la formulation de la politique de communication, **l'intangibilité** est le facteur le plus important. Il est en effet crucial d'accroître la « réalité » des services pour diminuer le risque perçu par le client et en faciliter la compréhension, l'évaluation et la différenciation.

Il est possible d'identifier **sept stratégies de communication** prenant en compte les spécificités des services et, tout particulièrement l'intangibilité : communiquer sur les éléments tangibles (*ex.* équipements, personnel) ; recourir à une association extrinsèque (*ex.* célébrité, icône de marque) ; communiquer sur des indices de qualité externe (*ex.* label, récompenses, témoignages de clients) ; communiquer sur des indices de qualité interne (*ex.* performances, expérience) ; communiquer sur des opérations « découverte » permettant de prendre connaissance du service sans risque ; communiquer sur les engagements de l'entreprise (*ex.* respect des délais, prix, choix) ; communiquer sur la proximité physique et psychologique avec le client.

Chapitre

8

Les « 3 P » supplémentaires du marketing mix étendu

OBJECTIFS

- Identifier les trois leviers opérationnels du marketing mix adapté aux services : les preuves physiques, le personnel, les processus
- Préciser leur objet et leurs d'applications

SOMMAIRE

SECTION 1 De la preuve physique au serviscène (ou *servicescape*)

SECTION 2 Les personnes

SECTION 3 Les processus

Les éléments du marketing mix sont considérés comme des leviers à disposition de l'entreprise afin d'influencer le comportement des consommateurs. Ces leviers sont adaptables à toute offre, sous forme de produit ou de service. Néanmoins, les offres de service adoptent au moins deux particularités : elles sont intangibles, et nécessitent le plus souvent l'intervention du client au sein du système de servuction pour se formaliser (voir introduction).

Il ne suffit donc pas à l'entreprise de maîtriser les éléments marketing préparant à la promotion de l'offre et à sa mise en marché ; il lui faut aussi, au cours de la phase de co-production de l'offre de service, détenir des leviers propres à influencer le client dans sa représentation de l'offre intangible et dans sa participation au processus de servuction. Trois « P » supplémentaires sous l'appellation de preuve physique (*physical environment*), personnes (*people*) et processus (*process*), s'ajoutent aux « 4 P's » du marketing mix traditionnel. L'ensemble constitue le marketing mix étendu, ou le marketing mix des services.

Section 1 DE LA PREUVE PHYSIQUE AU SERVICÈNE (OU SERVICESCAPE)

La preuve physique occupe une place particulière parmi les sept leviers marketing : elle est la seule dont l'objet est de rendre tangible auprès du client l'offre de service et son positionnement. Le mobilier au sein d'un restaurant, l'aménagement des rayons dans un magasin, la façade d'un hôtel constituent une preuve physique d'une promesse de service.

Nous retiendrons comme définition de preuve physique les éléments tangibles, contrôlables par le prestataire, de l'espace de servuction visible aux clients (le *front office*). Ils sont alors présents dans l'environnement au sein duquel le prestataire et le client interagissent (l'espace de co-production de l'offre de service).

Afin de prendre en compte conceptuellement l'ensemble de la scène de servuction, donc l'assemblage des éléments physiques, Bitner emploie l'expression de *servicescape*, couramment utilisée depuis, et traduite en serviscène¹.

DÉFINITION

Servicescape : environnement construit, conçu par l'homme, opposé à l'environnement social ou naturel¹.

Environnement dans lequel le service est assemblé et dans lequel le vendeur et le consommateur interagissent, combiné avec les éléments tangibles qui facilitent la performance et la communication du service².

1. Lovelock *et al.*, 2008.

2. Bitner, 1992, p. 58.

1 Les dimensions influentes de la serviscène sur les comportements

L'environnement construit comprend plusieurs dimensions. Celles-ci représentent, selon Bitner, différents ensembles de facteurs physiques objectifs qui peuvent être contrôlés par l'entreprise afin d'améliorer (ou de contraindre) les actions des employés et des clients.

Trois dimensions de la serviscène sont données par l'auteur comme particulièrement influentes sur les attitudes, intentions et comportements des clients comme des employés : les conditions ambiantes, l'agencement spatial et la fonctionnalité du lieu, et les signes, les symboles et les artefacts.

1.1 Les conditions ambiantes

Les conditions ambiantes sont représentatives de l'atmosphère d'un lieu : le bruit, la musique, les odeurs (tabac, alimentaires) ou les senteurs (diffuseur olfactif dans ou à l'entrée de certains commerces tels que les boulangeries), la température, etc.

Les éléments d'ambiance sont perçus par nos cinq sens. Le marketing sensoriel est utilisé pour mettre en valeur ces éléments afin de rendre tangible les attributs du service (*ex.* fiabilité, clarté, confort, convivialité, sécurité) en donnant l'opportunité au client de les imaginer avant usage. Le marketing sensoriel est également utilisé pour renforcer la perception de ces attributs lors de l'usage d'un service, donc pour améliorer l'expérience de l'usage du service¹.

Focus

Influence de l'atmosphère en magasin sur les comportements

L'atmosphère apparaît comme le premier élément à l'origine des émotions ressenties en magasin. Cette atmosphère peut être manipulée *via* les différents éléments la composant. Par exemple, dans son travail doctoral, Kny (2011) observe que dans un magasin de prêt-à-porter au Brésil, la température (18°C plutôt que 23°C) a un effet positif sur les sentiments de stimulation et de plaisir des clients. La présence d'une senteur « rafraîchissante » (*versus* aucune senteur) a également

influencé de façon positive le temps que les clients sont restés dans le magasin, ainsi que le temps qu'ils ont consacré à l'essayage.

La musique sur le lieu de vente est également influente : une mélodie bien choisie peut renseigner le client sur les qualités présumées de l'offre de service et les valeurs qu'elle représente (une œuvre classique renforcera le caractère prestigieux, alors qu'un thème rap renverra plutôt à la modernité et la jeunesse).



1. Rieunier, 2013.



Toutefois, l'atmosphère peut s'avérer d'une gestion délicate pour le gérant de magasin. Elle est composée de plusieurs éléments qui, mis en interaction, entraînent des réponses affectives. Une utilisation non congruente de ces facteurs d'ambiance peut avoir pour conséquence des réponses affectives négatives et un sentiment de manipulation de la part des clients¹.

D'autre part, l'atmosphère influence également les employés, au contact du facteur d'ambiance toute la journée. Ils disposent souvent d'un pouvoir discrétionnaire pour modifier le facteur d'ambiance (ex. niveau sonore d'une musique, type de musique) si celui-ci ne leur convient pas ou affecte leurs conditions de travail.

1.2 L'agencement spatial et la fonctionnalité du lieu

Cette deuxième dimension de la serviscène est composée de la disposition des rayons, des espaces de ventes et d'accueil, du type ou de la qualité du mobilier utilisé, du stationnement et de la facilité d'accès, de l'encombrement du lieu, etc.

Cette dimension de l'environnement physique influence la perception des clients au sujet du service attendu : la qualité du service peut être déduite de la qualité du mobilier ; l'aisance ou le confort ressenti dans un lieu peut être éprouvé grâce à la qualité des sièges ou l'espace dont le client dispose dans un service de transport. La fonctionnalité est particulièrement importante dans le cas d'un service limité par le temps dont dispose le client, ou lorsque le client doit pratiquer la majorité des opérations pour produire le service (cas d'un service automatisé). La facilité d'accès au service représente alors un élément de fonctionnalité.

L'agencement et la fonctionnalité d'un lieu influencent également les employés. Les missions qui leur sont imparties ou la manière dont ils peuvent les réaliser en dépendent : la présence d'un guichet avec vitre de protection est peu compatible avec une exigence d'accueil et d'écoute du client.

1.3 Les signes, symboles et artefacts²

Cette dimension comprend les cartes, affiches, panneaux d'information, tenue du personnel, étiquettes de prix, etc.

De nombreux éléments environnementaux sont utilisés par les clients de manière explicite ou implicite comme information dans l'utilisation du service. La fonction des personnes auxquelles s'adressent les clients peut ainsi être déduite de leur tenue, de la couleur de l'étiquette présentant leur nom, de la manière dont ils s'adressent au client, etc.

1. Voir notamment Lichtlé et Plichon, 2014, p. 7.

2. Le terme « artefact » est entendu dans son expression anglo-saxonne : il représente un élément artificiel ou produisant un phénomène de manière artificielle, par opposition à un phénomène d'origine naturelle.

EXEMPLE 8.1 – La tenue vestimentaire du personnel à bord des trains comme symbole et signe distinctif

La tenue vestimentaire des employés, lorsqu'elle est normée, s'apparente à un signe distinctif représentant l'entreprise par rapport à ses concurrents ; elle distingue également le salarié des clients, ainsi que le rôle assigné aux salariés et leur fonction. C'est dans cet état d'esprit que les nouveaux uniformes de la SNCF ont été pensés.

En 2014, les 30 000 agents commerciaux de l'entreprise ferroviaire ont cédé le gris et le violet de leur ancien uniforme pour le bleu marine avec liseré rouge, plutôt plébiscité par les compagnies aériennes. Les femmes portent de petites toques rouges, et les hommes, des casquettes. Variante pour les agents d'iDTGV, le liseré est rose. Dans les voitures bar, les serveurs et serveuses, en chemise vichy noir et blanc et en costume chic, accompagnent la nouvelle offre de restauration à bord des TGV.

« L'objectif a été de rendre plus visibles les contrôleurs et de leur offrir des tenues plus confortables et plus faciles à entretenir », explique B. Dalibard, directrice générale de la branche Voyages de la SNCF. La SNCF a fait appel à un bureau de style en tenant compte de l'avis de 12 000 agents commerciaux. La production a été confiée à Armor Lux, une entreprise bretonne.

Source : Valérie Collet, www.lefigaro.fr, 2013.

Les signes, sous forme d'indications diverses, représentent des ressources d'information à destination des clients, généralement dans l'objectif d'une utilisation efficace de l'offre de service. Ils sont particulièrement importants dans le cadre d'un service automatisé, pour lequel le client apporte les ressources principales à la réalisation de l'offre de service. La possibilité de faire des courses alimentaires en ligne et l'utilisation de *drive* fait par exemple l'objet d'explications détaillées de la part des distributeurs : les sites internet de ces distributeurs décrivent étape par étape la manière dont le consommateur peut participer à ce processus.

Les symboles et artefacts sont utilisés non seulement pour indiquer la présence d'un service, mais aussi pour symboliser et positionner l'entreprise offrant le service ; telle est l'une des fonctions de l'arche de McDonald's, tandis que Ronald McDonald's (le clown) peut être considéré comme un artefact d'amusement ciblant les familles. Le changement des codes couleurs du logo de l'entreprise, passant du rouge au vert, vise à associer de nouvelles valeurs, plus responsables, à cette entreprise.

2 La gestion des effets de la serviscène sur les comportements

Les éléments environnementaux ont un pouvoir d'influence sur les états mentaux et les comportements de l'ensemble des acteurs au sein de l'espace de servuction, clients comme employés. Mais la gestion de ce pouvoir n'est en rien évidente : elle nécessite une compréhension des formes d'influence, et une cohérence perçue entre les éléments physiques.

2.1 Compréhension des effets de l'environnement construit

L'influence décrite par Bitner repose sur le modèle cognitiviste stimulus-organisme-réponse : les stimuli environnementaux, sous la forme d'une combinaison des dimensions considérées précédemment, provoquent une réaction affective et/ou cognitive auprès des clients ou du personnel ; celle-ci se traduit ensuite en un comportement favorable ou, au contraire, défavorable (figure 8.1). Par exemple, au cours de la visite d'un magasin, une musique perçue trop forte ou un espace perçu trop densément peuplé conduit le client à éprouver un mal-être, qui se traduit en une approche dite d'évitement : le client limite le temps passé dans les lieux. Bien entendu, plus un service repose sur une interaction directe entre le client et le personnel en contact (*ex.* service de conseil en assurance), et plus la combinaison des stimuli environnementaux doit avoir pour finalité de diminuer le stress auprès des deux parties.

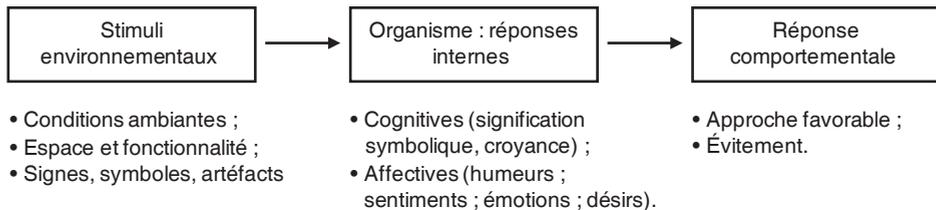


Figure 8.1 – L'influence des stimuli environnementaux sur le comportement individuel

Quatre catégories d'influence de la serviscène ont été notées sur les comportements des clients et employés, en considérant l'approche favorable ou l'évitement de la réponse comportementale :

- **des comportements liés au temps**, qu'il s'agisse du désir de rester ou de partir de l'environnement de servuction (*ex.* une musique avec un tempo rapide a tendance à accélérer le rythme de circulation des clients) ;
- **des comportements exploratoires** : le souhait ou la volonté d'explorer ou de s'intéresser à son environnement, ou au contraire, la tendance à ne pas interagir avec les éléments ou les personnes de cet environnement (*ex.* une musique trop forte lors d'une soirée nuira à la possibilité de discuter avec d'autres personnes) ;
- **des comportements de communication** : le désir ou la volonté de communiquer avec les autres personnes, opposé à la tendance à éviter ou à ignorer les tentatives de communication d'autrui ;
- **des comportements de satisfaction** : la volonté de favoriser ou, au contraire, de constituer un obstacle à la bonne réalisation des tâches.

2.2 Une influence dépendante d'une cohérence perçue entre les preuves physiques de la serviscène

L'environnement construit, ou serviscène, représente un espace clos (un magasin) ou ouvert (un stand au sein d'un marché, une borne interactive de paiement). Il peut également être conçu comme un espace de servuction combinant environnement clos et ouvert : si l'agencement des rayons au sein d'un magasin importe, le stationnement à disposition des clients, le signallement extérieur de ce magasin ou les environs du magasin comptent également comme preuve physique.

Dans le cas d'une serviscène combinant espace extérieur et intérieur, il importe que les facteurs physiques de chacun des espaces soient concordants. L'ensemble de la serviscène est utilisé par un client non habitué pour se faire une idée de la promesse de service : son niveau d'attente à l'intérieur dépend en grande partie des preuves physiques observables de l'extérieur. Une vitrine extérieurement poussiéreuse n'est pas cohérente avec un intérieur luxueux. Par exemple, pour la plupart de ses restaurants, l'enseigne Quick affiche des couleurs identiques sur les façades ou dans la salle de restaurant. Lorsque des couleurs gaies évoquant un espace enfant habillent une partie de la façade, cet espace équipé de jeux existe effectivement au sein du restaurant.

Outre la cohérence entre facteurs extérieurs et intérieurs d'un lieu clos (un magasin), le prestataire devra également rechercher la cohérence entre les facteurs environnementaux représentatifs des différentes dimensions de la serviscène. Les facteurs d'ambiance, l'agencement spatial et la fonctionnalité de l'environnement, les signes et symboles doivent présenter un ensemble cohérent de stimuli pour influencer dans une même direction les comportements des acteurs du service. Le cas de la reconfiguration des bureaux de poste à partir de 2011 (voir le cas ci-après) souligne que design d'intérieur, merchandising et marketing sensoriel sont autant d'outils mobilisables pour offrir une serviscène compréhensible par les parties prenantes.



Cas d'entreprise

Le concept de la serviscène appliqué à la Poste

Un des problèmes qui, au début des années 2010, cristallisait la majorité des critiques des clients de La Poste portait sur l'attente au guichet. « Ce que regardaient en premier les clients en entrant dans un bureau de poste, c'était la taille de la file d'attente », reconnaît Samuel Brisard, Directeur Merchandising et Marketing du point de vente. « Cette attente est un frein au développement, car le client n'est plus réceptif à la présentation d'autres offres ». L'optimisation de l'accueil client et de l'espace de vente apparaît donc comme un enjeu marketing fondamental.

Cet enjeu suppose des changements fondamentaux : « Nous devons passer d'un modèle postal traditionnel, avec un service uniforme, centré sur le guichet, à un modèle postal proposant des réponses personnalisées en fonction des besoins des clients, adaptées sur le lieu de vente », expose Samuel Brisard. En d'autres termes, « il s'agit de transformer la salle du public en espace de vente ».

Le nouveau concept : l'Espace Service Client (ESC)

La Poste décide en 2011 de reconsidérer ses bureaux de poste sous la forme d'un Espace Service Client (ESC). Cette ESC combine une réflexion portant à la fois sur l'espace physique, en privilégiant le parcours client, sur l'organisation, en modifiant le rôle des agents au sein de cet espace, et enfin sur le merchandising, en repensant l'agencement de l'offre en linéaire.

Imaginer le parcours client au sein de l'espace physique

Les anciens bureaux de poste consacraient 70 % de leur espace au *back office*. L'idée a été d'inverser la proportion, en intégrant clairement les clients dans un espace ouvert à la servuction. Un espace alors organisé en différents îlots, chacun devenant un point de service et d'encaissement. Ces îlots, organisés par fonction, concernent aussi bien les services de la poste (envoi courrier, achat de timbres et d'enveloppes, etc.) que le service bancaire (consultation de compte, conseils, etc.) ; ils peuvent favoriser les tâches automatiques (retrait d'argent, de timbres...) ou des tâches plus complexes, nécessitant un conseiller.

Une telle organisation permet de répartir la file d'attente entre les îlots, ce qui diminue la durée perçue d'attente ; de plus, l'espace est fonctionnel en l'adaptant aux rythmes de consommation : certains îlots sont ouverts ou fermés selon les besoins spécifiques des clients et le nombre de clients.

Cet espace de servuction, plus complexe qu'un guichet unique, demande d'accompagner le client au sein d'un parcours l'amenant de l'entrée du bureau de poste à l'îlot correspondant à ses besoins. Une double signalétique fonctionnelle et directionnelle aide les clients à se repérer dans le nouvel espace. La signalétique fonctionnelle a repris les coloris classiques de l'entreprise : gris pour l'univers Pro, bleu pour la Banque Postale, jaune pour les services postaux. Le vocabulaire utilisé pour cette signalétique a lui aussi été adapté et simplifié, à la suite d'une enquête réalisée pour connaître les mots les plus pertinents pour les clients. « Auparavant, nous avions parfois des termes issus de notre jargon : retirer les instances veut dire



retirer un colis, par exemple, reconnaît Samuel Brisard. Nous avons également mis en place des pictogrammes qui facilitent la compréhension immédiate du service proposé. »

Penser l'organisation autour de la relation client

Si le guichet représente une séparation, entre l'agent qui attend le client et ce dernier comme demandeur, la structure en îlots marque une évolution dans la relation client. Le rôle de l'agent, sa polyvalence et sa disponibilité par rapport aux attentes des clients sont repensés : il est en charge d'opérations de conseil et de vente. Cette organisation est applicable en pensant parallèlement au rôle du client et des ressources mises à sa disposition : si une relation client directe est encouragée pour des opérations à forte valeur ajoutée, les clients sont incités à l'autonomie pour des opérations simples et courtes, *via* des automates. La performance commerciale et économique du réseau est ainsi accrue.

Concevoir une approche merchandising de l'espace de vente

Trois zones sont identifiées au sein de l'espace de vente, selon lesquelles des familles de produits distinctes sont implantées :

- La zone d'impulsion, où se trouvent les automates : « parcourue par le flux initial des clients, fréquentée par le plus grand nombre de clients, elle est la zone des achats non prévus, déclenchés à la vue du produit », explique Samuel Brisard. La téléphonie peut par exemple y être implantée ;
- La zone d'achats prévus ou listés : « elle est la zone des achats « “réflexion” » ; les familles de produits tels que le Colissimo peuvent y être implantées. » ;
- La zone d'obligation : « C'est une zone à faible flux, d'achats d'obligation, où les familles de produits comme Postexport peuvent être importés. »

Le merchandising n'a pas été pensé pour améliorer seulement la commercialisation des produits, mais aussi l'expérience d'usage des clients. Par exemple, les offres sont proposées en libre-accès et en libre-toucher : « Nous souhaitons matérialiser l'expérience client, que celui-ci puisse tester et prendre en main les produits, réaliser des comparaisons », commente S. Brisard. Un « ratio de confort » a également été calculé en fonction des flux de circulation des clients selon les heures de la journée, les jours du mois, les lieux d'implantation. « Nous avons élaboré un coefficient d'occupation des sols en fonction de la surface de vente, de la densité du trafic, de l'importance de l'offre et des comportements d'achat », explique Samuel Brisard.

Source : « Le concept merchandising des bureaux de poste Espace Service Client », www.laposte.fr.

Section 2 LES PERSONNES OU ACTEURS DE SERVICE

L'espace de servuction, dans sa partie *front office*, est représenté par la serviscène. Elle-même est occupée par des personnes : le personnel de l'entreprise participe à la réalisation et influence la perception de l'offre de service. Les clients ou co-clients peuvent également être influencés par l'entreprise pour participer à la co-production de l'offre de service. Tous constituent un des éléments du marketing mix étendu.

1 Le personnel de l'entreprise

Le personnel en contact joue, dans l'entreprise de services, de multiples rôles. Cette multiplicité doit être gérée et valorisée par l'organisation.

1.1 Les rôles du personnel en contact

Le personnel au contact est un acteur clé de la prestation de service. Au centre de la relation client, il participe par nature à la co-production de l'offre de service. À ce titre, il endosse plusieurs casquettes : co-producteur du service, porte-drapeau de l'entreprise, mais aussi parfois bouc-émissaire.

■ *Le salarié en contact, co-producteur du service*

Les employés en contact se trouvent au sein de l'espace de servuction, dans l'espace conjoint de production de l'offre de service. À ce titre, ils participent à la co-production de l'offre de service, en dirigeant par de multiples actions et interactions la production et la distribution de l'offre. Par exemple, dans un restaurant, le serveur intervient pour accueillir et placer les clients, prendre la commande, amener les plats, débarrasser, amener la note... Il s'agit dans la plupart des cas d'adapter les ressources (*ex.* matérielles, cognitives) dont dispose l'entreprise aux attentes du client afin de personnaliser autant que possible l'offre de service, dans le cadre d'une procédure qui reste standardisée (*ex.* accueil du client/prise de commande/paiement).

Le chapitre 1 souligne que le personnel en contact peut également co-créeer le service, en aidant le client à développer une valeur d'usage du service. L'employé qui prendrait l'initiative de mettre des bougies sur le dessert d'un client venant au restaurant fêter son anniversaire améliorerait, par exemple, l'expérience vécue du client.

■ **Le salarié en contact, porte-drapeau de l'entreprise**

Par son comportement, sa tenue – notamment sa tenue vestimentaire – ou encore sa compétence, l'employé en contact véhicule de nombreux messages. Il représente un élément important de la preuve physique, étudiée dans la section précédente. Le contact peut être physique ou à distance. Mais si l'on reprend l'exemple du restaurant, la façon dont le serveur reçoit le client, s'exprime, la façon dont il apporte les plats, toutes ces actions contribuent à l'image qu'il donne du restaurant.

Autrement dit, le personnel en contact est un des principaux vecteurs de communication avec les clients. Il véhicule des informations, une image et est souvent perçu comme plus crédible que la communication institutionnelle véhiculée par l'entreprise. Ses arguments et réponses ont parfois plus de poids auprès du client que les informations diffusées par l'entreprise. Il constitue ainsi un relai fort de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, que ce soit pour traiter des problèmes spécifiques ou pour (re)valoriser l'image de l'entreprise.

EXEMPLE 8.2 – Des salariés de la SNCF, porte-drapeau de leur entreprise

Il n'est pas facile de maîtriser la communication directe avec les clients à partir d'Internet. Le nombre de messages reçus et, en réponse, à envoyer, est rapidement important pour des entreprises ayant un volume important de clientèle. La SNCF a trouvé la solution en faisant participer ses employés. « Au moment des changements d'horaires, en décembre dernier, nous avons reçu 1 500 questions de clients en un mois, explique Alexis Bernard, responsable des communautés 2.0 du transporteur ferroviaire. Nous avons décidé de laisser nos collaborateurs s'exprimer : ils ont formulé 900 réponses. Si elles étaient correctes, nous les avons certifiées par l'entreprise *a posteriori*. Cela nous a fait gagner du temps. »

La communication incarnée, portée par des gens, est plus crédible et a davantage de poids. Le transporteur ferroviaire a donc prolongé l'expérience en créant un groupe opérationnel d'une dizaine de personnes composé d'agents volontaires parmi les plus actifs en ligne. Leur mission principale : défendre leurs métiers, souvent critiqués en ligne par les internautes. « Par contre, pas question de les transformer en communicants, de leur fournir des éléments de langage », précise Alexis Bernard. L'entreprise compte sur leur spontanéité et leur authenticité pour avoir de l'écho sur les réseaux sociaux.

Source : *Stratégies Magazine* n° 1672, 29/03/2012.

En revanche, la liberté nécessairement laissée au salarié en contact avec le client peut se traduire en une image peu valorisante dans le cas où la connaissance préalable de ce dernier ne permet pas une information pertinente.

ENCADRÉ 8.1 – Lorsque les réponses des employés en contact ne donnent pas une bonne image de l'entreprise

Chaque année, pour son étude consacrée à la qualité de la relation client des entreprises, Human Consulting Group dresse la liste des réparties les plus maladroites prononcées en centres d'appels. Ces réponses traduisent différents types de lacunes :

Des difficultés d'accessibilité du service client ou un comportement d'évitement des responsabilités :

« Envoyez un courrier et on vous répondra en fonction. »

Un manque de formation des opérateurs :

« Je n'ai pas de vision interne de l'entreprise, je vous donne les numéros des autres sièges mais je ne sais pas ce qu'ils font donc appelez-les pour savoir. »

« Je peux vous communiquer les numéros mais je ne peux pas vous dire quels services ils ont. »

« Je ne sais pas si le siège de Courbevoie existe encore. »

« Je ne saurais pas vous dire, je vais rechercher les infos. », « Comme je suis nouveau, j'ai du mal à rechercher les infos. »

Des difficultés (compétences et motivations, notamment) liées à l'externalisation du service client

« Je suis en mission pour une semaine donc je ne connais pas ce qu'ils font. »

« Vous êtes sur une plateforme, je ne sais pas. »

Sources : « Verbatim : les perles de la relation-clients »,
Les Échos Business, 17/01/2014.

Si les salariés en contact sont les porte-drapeaux de l'entreprise, ils sont aussi souvent peu valorisés par les entreprises de services. Le manque de main-d'œuvre nécessaire pour réaliser la prestation de service rend les clients plus exigeants et le travail plus stressant¹. Il y a alors un risque de voir les salariés en contact adopter des postures de défection (*ex.* recherche d'un poste moins exposé, absentéisme, report de la contrainte clients sur les autres salariés, notamment sur les jeunes et/ou nouveaux venus) ou d'apathie (*ex.* faible investissement dans le travail) et adopter des attitudes conflictuelles avec les managers.

■ Le salarié en contact, bouc-émissaire des clients

Les salariés en contact étant le plus souvent présents lors de la prestation, ils représentent une bonne cible pour les clients pour exprimer leurs griefs.

1. Hocquelet, 2013.

Hocquet a par ailleurs montré qu'en grande distribution, les employés en contact, pris entre l'encadrement de proximité et la clientèle, sont très sensibles à l'absence d'égards dont ils font l'objet de part et d'autre. Les remontrances faites en public – devant la clientèle – sont vécues comme une véritable humiliation.

Focus

Gérer les relations conflictuelles entre le personnel en contact et les clients

Des organismes tels que la Poste, la CPAM, la Caf, Pôle Emploi commencent à prendre conscience de la nécessité d'anticiper et d'organiser la gestion de situations conflictuelles.

Dans le cadre de ces organismes, les situations conflictuelles peuvent avoir des origines multiples : incompréhension des explications fournies, situation de détresse sociale ou tout simplement clients de mauvaise humeur. Il en résulte que certains clients ou allocataires s'emportent parfois aux guichets. Ces situations doivent être prises très au sérieux par les directions générales et des procédures sont mises en place pour permettre une bonne gestion.

Quelques exemples de solutions :

Un lieu pour « isoler »

Lorsque cela est matériellement possible, il est souhaitable de réserver ou de

prévoir un lieu permettant d'extraire le client ou l'allocataire en conflit des autres personnes présentes. Cela permet de montrer à cette personne qu'on lui porte intérêt tout en évitant de « contaminer » les autres avec cet excès de colère. Ce lieu doit alors vraiment être préservé car on constate dans de nombreuses entreprises et organisations qu'il devient facilement un lieu de stockage !

Des boutons d'alarmes

Dans certaines entreprises et organisations, des systèmes de sécurité, comme la présence de boutons d'alarmes, sont installés sous les bureaux. Des formations spécifiques sont également mises en place à destination des agents. D'autres solutions consistent à améliorer les conditions d'accueil afin d'éviter les temps d'attente forcément générateurs de stress.

Source : d'après « Incivilités : comment les organismes gèrent-ils les clients en colère ? », *Ouest France*, 24/01/2014,

1.2 Une complexité des rôles du personnel en contact qui doit être valorisée

Le rôle actif des clients dans les organisations est de plus en plus notable. Cette évolution n'est pas sans incidence sur le personnel en contact.

■ **Une complexité des rôles du personnel en contact**

Le point précédent a montré que les salariés et leurs responsables sont poussés à porter attention à la mise en œuvre de leurs actions : dans les activités de service, il est d'autant plus aisé de formuler des réclamations directes que le développement des démarches qualité et la volonté d'accroître la satisfaction des clients poussent les prestataires à mettre à disposition des clients de nombreux canaux d'expression de leur mécontentement, voire leur donnent la possibilité de désigner précisément les salariés incriminés (*ex.* n° vert, site Internet, boîte à idée à l'accueil).

Cependant, cette difficulté n'est pas la seule. La présence des clients peut introduire pour le personnel en contact (1) une rupture temporelle, en termes d'activité et de rôle dans l'organisation ; (2) un isolement du salarié qui se retrouve seul face à des injonctions contradictoires entre l'organisation et le client ; (3) une difficulté à gérer la relation par méconnaissance de ce qu'il se passe dans les autres canaux de contacts avec les clients ; (4) des situations où les clients peuvent adopter des comportements déviants qui font directement obstacle à l'efficacité du travail du salarié.

La rupture temporelle est liée, selon les moments de la journée, à la présence/absence du client dans le lieu de la prestation de service. Lorsque le client est absent, les employés ont une plus grande latitude pour organiser leur travail et préparer l'arrivée des clients. Il est alors possible de tenir des cadences intenses et régulières ; une fois le client présent, le travail logistique, s'il existe, devient plus compliqué et haché par les demandes des clients (*ex.* de la mise en rayon dans un magasin).

L'isolement du salarié est à considérer en regard de l'importance donnée aux clients dans le discours des entreprises : les clients « roi » mettent ainsi une pression grandissante sur le personnel en contact. Ceux-ci conduisent le salarié à devoir désormais répondre à de nombreuses attentes. Hocquelet identifie, dans la grande distribution, un ensemble très varié de comportements dont les salariés se disent redevables : être « serviables », « présents quand le client est là » et « où le client en a besoin » ; ils doivent, par ailleurs s'efforcer d'instaurer « une relation personnalisée » mais « égalitaire » face à des clients « sensibles », « ressentant le sourire », simplifier « sa tâche et son parcours » et donner « une bonne image de l'enseigne » par leur travail et leur apparence. L'ensemble de ces tâches « relationnelles » viennent en contradiction avec les objectifs qui restent souvent fixés sur les critères purement quantitatifs (nombre de ventes, montant total ou moyen des ventes).

La multiplication des canaux de contact rend parfois difficile pour le personnel en contact l'accès à la totalité des informations relatives à un client. Comme en atteste Benedetto-Meyer¹ à propos d'une grande entreprise de télécommunication, « les données obtenues par différents canaux (web, centres d'appel et boutique) ne

1. Benedetto-Meyer, 2011, p. 53.

sont que partiellement interconnectées : si les informations concernant les « dossiers clients » (type de contrats ou montant des dernières factures) sont consultables par tous les vendeurs, en revanche les données plus fines comme l'historique de la relation client (contacts avec un des canaux pour une demande de renseignements par exemple) ne sont, pour l'instant du moins, pas partagées ». L'intérêt du recouplement entre l'ensemble de ces données est abordé dans le chapitre 11.

Enfin, les clients peuvent adopter, volontairement ou non, **des comportements « déviants »** qui font directement obstacles à l'efficacité du travail du salarié. Ces comportements peuvent être liés aux éléments matériels de la prestation (*ex.* déplacer les produits de place, bloquer un distributeur automatique) ; ou à des éléments humains (*ex.* incivilités vis-à-vis du personnel et/ou des autres clients).

■ Une nécessité de valoriser le front office

L'idée de symétrie des attentions dans le management des employés repose sur le principe selon lequel la satisfaction des clients découle du bien-être des salariés. Il serait ainsi important de considérer les salariés de manière similaire à la façon dont on attend qu'ils traitent les clients.

Pour valoriser et favoriser le rôle du personnel en contact, différentes options sont envisageables. Il s'agit dans l'idéal de développer les compétences et l'autonomie des salariés, de manière à ce qu'ils soient en mesure à la fois d'adapter leurs réponses aux attentes par nature hétérogènes des clients, et de remonter auprès de leur hiérarchie des suggestions d'amélioration de l'offre de service en regard des attentes principales non desservies.

EXEMPLE 8.3 – Meetic : valoriser les personnels en contact

Pour Vincent Galeraud, responsable relation clients chez Meetic « la relation client est encore trop largement perçue comme un coût dans les entreprises. Elle existe certes pour corriger en aval ce qui n'a pas fonctionné en amont, mais aussi parce qu'il est impossible qu'une offre ou un service couvre la totalité des besoins de 100 % des cibles visées. Chez Meetic, nous voulons que les collaborateurs auprès desquels s'expriment ces besoins puissent répondre de manière constructive aux clients mais aussi qu'ils puissent faire entendre en interne la voix du client pour nous aider à améliorer tant nos offres que l'expérience globale du client. Vu sous cet angle, le centre de relation client n'est plus un centre de coût, il devient créateur de valeur pour toute l'entreprise ».

Source : Dolisy C & Natral B, 2013, p. 29.

Cet accroissement d'autonomie accordée au personnel en contact est connu sous le terme d'*empowerment* (voir Focus ci-après). La rémunération représente également un levier de valorisation de la tâche : le personnel en contact, souvent dévalorisé et peu qualifié est également généralement le moins bien rémunéré dans l'organisation.

 **FOCUS**

L'empowerment des salariés

Le concept d'*empowerment* revêt plusieurs facettes. Il traduit à la fois la responsabilisation des individus et leur autonomisation.

L'*empowerment* renforce la motivation intrinsèque au travail et peut être décrit au travers de quatre dimensions :

- (1) le sens (la valeur du but du travail accordée par l'individu en fonction de ses propres idéaux ou standards) ;
- (2) l'aptitude (croyance individuelle quant à sa capacité à réaliser des activités de façon compétente et professionnelle) ;
- (3) la détermination de soi (sentiment d'avoir la liberté et la capacité d'initier et de réguler des actions) ;

(4) l'impact (influence que peut avoir un individu sur les conséquences stratégiques, administratives ou opérationnelles de son travail).

Les travaux en ressources humaines montrent un lien possible entre *empowerment* et motivation des salariés. Néanmoins, un surcroît d'autonomie n'est pas recherché par tous les employés. De plus, ces derniers doivent supporter un stress plus important : la qualité de la tâche effectuée ne dépend plus du respect d'une procédure *a priori* définie par l'entreprise, mais de la satisfaction effective du client par rapport à sa demande. La référence devient donc extérieure (le client), *a posteriori* et très fluctuante (liée aux caractéristiques de la demande).

Sur les fonctions les plus pénibles ou les moins valorisantes telles que l'accueil ou le renseignement des clients, il est parfois souhaitable de mettre en place un système de rotation entre les salariés. La gestion de la file d'attente, par exemple, s'avère être une tâche ingrate, mal vécue par les vendeurs.

Benedetto-Meyer s'est intéressé au personnel en boutique et constate que des employés confrontés, une heure durant, à renvoyer la plupart des clients vers d'autres canaux sans même pouvoir consulter leur fiche ou leur historique, faute d'accès aux données recueillies par les autres canaux, se sentent découragés et démotivés. L'auteur cite un des répondants : « C'est terrible, on me demande d'être agent d'accueil... les clients nous disent : je veux parler à un vendeur... nous ça nous fait rire mais bon, on n'est même pas considérés comme des vendeurs, quand on fait la [gestion de la file d'attente] ! », Joseph, 36 ans.

2 Les clients et les co-clients

2.1 Le client comme « employé partiel de l'organisation »

Le concept de servuction est centré sur l'idée que la réalisation d'un service implique la participation du client au processus de production du service. Le client, lors de la phase de co-production de l'offre de service, apporte ses ressources : des ressources temporelles (*ex.* le temps dont il dispose), cognitives (*ex.* sa capacité à comprendre et à effectuer une tâche, dans le cas d'un libre-service tel que le guichet automatique bancaire), ou communicationnelles (*ex.* empathie, sens de la collaboration, de l'élaboration de messages clairs). C'est pourquoi certains auteurs ont pu suggérer que le client est un employé partiel de l'organisation.

La connaissance par le prestataire de ces ressources détermine la capacité des deux parties à parler le même langage, et la capacité du client à s'approprier les outils d'interface mis en place, à formuler des réclamations... « Soucieux de mieux contrôler ses ressources financières et temporelles, le [client] est de plus en plus ouvert à l'idée de participer pour payer moins cher, pour gagner du temps ou bénéficier d'une plus grande souplesse ou liberté dans sa consommation. »¹

Le prestataire de service a, de ce fait, intérêt à réfléchir à la nature de l'interaction, au degré et aux formes de participation proposées aux clients, en fonction des objectifs stratégiques qu'ils se fixent. Ces aspects sont abordés dans le chapitre 9.

2.2 Les co-clients

La présence physique sur le lieu de vente d'autres clients donne lieu à un ensemble d'interactions entre les clients qui sont à la fois une dimension de l'environnement et de l'expérience de service : la présence ou non de clients dans un restaurant change l'atmosphère de ce dernier. Ces interactions peuvent avoir des effets positifs ou négatifs sur la satisfaction, menant potentiellement à la fidélité ou, respectivement, au bouche-à-oreille négatif, voire à la défection. Il est important pour l'organisation de donner un cadre à ces interactions afin d'en tirer les bénéfices et d'en limiter les effets négatifs (voir chapitre 9).

1. Bonnemaizon *et al.*, 2012, p. 188.

Section 3 LE PROCESSUS

Dernier levier du marketing mix étendu, le processus exprime l'idée d'une dynamique logique inhérente à l'offre de service : celle-ci est créée suite à une série d'étapes de production et de distribution de l'offre.

DÉFINITION

Le processus pour les services représente les procédures, les mécanismes, les protocoles et les flux d'activités, contrôlables par l'entreprise, par lesquels le service est produit et délivré.

Un processus de service fait traditionnellement référence à une suite logique d'étapes par lesquelles le prestataire prépare sa promesse de service et assure une rencontre avec le client afin de co-produire l'offre de service. Une telle conception d'un processus de service, à l'aide notamment de l'outil *blueprint*, a été développée en détails dans le chapitre 3.

Concevoir le processus de service comme levier marketing, c'est admettre que la suite des étapes proposée par le prestataire pour réaliser le service et la manière dont le client est intégré à ces étapes influencent sa perception de l'offre de service.

Se rendre chez le coiffeur ou faire venir le coiffeur à domicile ne correspond pas pour le client à la même expérience de service (voir chapitre 6).

Selon la définition précédente du processus de service, ce levier marketing est susceptible d'influencer le client grâce à plusieurs éléments le composant :

- **Les mécanismes** représentent la combinaison des éléments qui assurent le fonctionnement de la servuction, en vue d'un résultat attendu de la part du prestataire.

Le personnel en contact, l'environnement physique du lieu de rencontre, le système des opérations internes sont à intégrer dans les mécanismes. Ces éléments ont été détaillés dans ce chapitre ou les précédents.

- **Les flux d'activité** : la quantité d'activité, en termes de clients, qui transite d'une étape à l'autre constitue une dimension importante à gérer par le prestataire. Nous avons observé, dans la section précédente, que les co-clients peuvent influencer la perception de l'offre de service lorsqu'ils sont jugés trop nombreux ou pas assez (ex. dans un lieu commercial).

La variation de certains éléments de l'offre, tel que le prix, en fonction de l'importance de la demande, peut aider à gérer le flux d'activité. Le chapitre 5 sur le prix détaille cette possibilité.

- **Les procédures** comprennent l'ensemble des formalités et des démarches à accomplir pour bénéficier d'une offre de service. Ces procédures sont perceptibles grâce à un outil de type *blueprint*. Elles influencent la perception d'une offre de service, en facilitant notamment le temps d'accès à celle-ci.

Par exemple, la possibilité pour un voyageur d'imprimer par avance sa carte d'embarquement lui permet d'arriver à l'aéroport dans un état d'esprit apaisé.

- **Les protocoles** font référence à l'ensemble des règles et des usages, officiels ou officieux, généralement conventionnels, à observer par le personnel au sein de l'espace de service. Dans les services dans lesquels la relation client est importante, le protocole peut remplir deux fonctions.

D'une part, le protocole peut être employé pour assurer une qualité et une homogénéité de l'offre de service. Il sert alors de référence, généralement écrite, au personnel en contact ou à celui en charge des opérations internes. Par exemple, la prise en main des verres dans un restaurant répond généralement à des règles spécifiques : ne jamais débarrasser les verres en mettant les doigts à l'intérieur ; au moment du service du café, enlever tous les verres vides exceptés les verres à eau, etc.

D'autre part, un protocole peut être employé pour réguler une relation sociale, donc pour cadrer la relation entre le client et le personnel en contact, à des moments particuliers du parcours client.

Le protocole comprend alors des conventions portant à la fois sur l'attitude et les éléments de savoir-être au cours de la relation sociale, et sur les comportements à adopter par le personnel en contact au cours de la réalisation d'une étape du parcours client. Le tableau 8.1 présente un exemple de protocole conseillé pour le personnel en restaurant ou dans un hôtel.

Tableau 8.1 – Protocole associé à l'accueil client au sein d'un restaurant

Convention portant sur les attitudes et comportements	Convention fonctionnelle (une étape du parcours client)
<p>Le langage :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Un discours chaleureux mais sans familiarité – Un vocabulaire simple, ni arrogant et ni grossier – Une expression claire et précise – Des gestes contrôlés <p>La posture :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Une attitude digne en toutes circonstances <p>Le sourire :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Préliminaire à toutes démarches d'accueil <p>La prévenance :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Reconnaître et anticiper les attentes des hôtes – Faire preuve de courtoisie et d'amabilité 	<p>L'arrivée du client :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Accueillir le client dans la minute de son entrée dans le restaurant (maître d'hôtel, hôte/hôtesse, ou à défaut la personne la plus proche lors de l'arrivée du client) – Si le client est un habitué, l'appeler d'emblée par son nom – Lorsque le livre des réservations affiche complet, demander au client s'il a réservé – Débarrasser le client de son manteau et lui remettre un ticket – Offrir dans la mesure du possible le choix d'une table – Précéder le client à sa table. Écarter la table et avancer les chaises

 Convention portant sur les attitudes et comportements	Convention fonctionnelle (une étape du parcours client)
<p>L'écoute :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Savoir écouter le client afin d'interpréter correctement ses demandes - Ne jamais argumenter avec un client <p>La disponibilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Savoir interrompre une tâche en cours pour répondre immédiatement aux attentes des clients - Être un relais auprès des autres services et reformuler la demande à la place du client, afin de toujours lui éviter les tracasseries de transfert d'un service à l'autre (dans le cas d'un hôtel) 	<ul style="list-style-type: none"> - Proposer le service de l'apéritif, et l'apporter dans les cinq minutes - Au cas où le client n'a pas réservé et où une table doit se libérer, lui indiquer un délai d'attente, et lui proposer de patienter au bar. Le prévenir dès que sa table est disponible - Accorder la même importance à tous les clients

Source : d'après Levassort, xavierlevassort.e-monsite.com.

L'ESSENTIEL

Le marketing mix, appliqué au secteur du service, comprend trois leviers supplémentaires contrôlables par l'entreprise.

■ De la preuve physique à la serviscène

La preuve physique représente l'ensemble des éléments tangibles de l'espace de servuction qui ont pour objet de matérialiser l'offre de service, son positionnement et l'usage possible auprès des clients.

L'environnement aménagé de l'espace de servuction fait référence au terme de *servicescape*, ou serviscène. Il comprend trois dimensions que le prestataire combine afin d'influencer les attitudes, la connaissance et le comportement des clients : les conditions ambiantes, représentatives de l'atmosphère d'un lieu ; l'agencement spatial et la fonctionnalité du lieu ; et les signes, les symboles et les artefacts.

■ Les acteurs du service

La serviscène est occupée par un ensemble de personnes : le personnel au contact, les clients et les co-clients. Le personnel est un acteur clé, co-producteur du service et porte-drapeau de l'entreprise. Il n'est cependant pas toujours valorisé que ce soit par les organisations ou par les clients. La valorisation de ce personnel peut être un élément moteur pour une meilleure qualité de service. Les clients et leurs co-clients ont aussi un rôle à jouer dans la mesure où ils participent à la production du service. On les qualifie parfois d'« employés partiels de l'organisation ».



■ Le processus de service

Le processus pour les services représente les procédures, les mécanismes, les protocoles et les flux d'activités, contrôlables par l'entreprise, par lesquels le service est produit et délivré. Un tel processus peut être matérialisé par l'outil du *blueprint*. Il représente également l'ensemble des règles de conduites, explicites ou implicites, par lesquels l'entreprise tentera d'homogénéiser la prestation rendue. Il sert donc de cadre fonctionnel pour le personnel ; il représente enfin une convention de savoir-être lors des relations sociales. À ce titre, il supporte le positionnement du service et sa qualité perçue.

Partie

4

La participation du client
aux activités de service

Chapitre 9

L'expérience
de consommation
de services

Chapitre 10

La fidélité et la gestion
de la relation
client

Chapitre 11

La co-création du service

L'objet de cette partie est de mieux comprendre comment il est possible d'intégrer le client dans la conception et la mise en œuvre de la stratégie marketing pour faciliter le processus de co-création de valeur.

Le chapitre 9 porte sur la participation du client. Nécessaire à la bonne délivrance du service, cette participation est naturellement essentielle lorsque l'entreprise de service fait reposer son modèle d'affaires, partiellement ou totalement, sur l'autoproduction dirigée (ou *self-service*). Seront également envisagées les formes de participation collaborative, qui font de plus en plus du client, non plus une cible passive des actions marketing, mais un partenaire de l'entreprise, qui peut être invité notamment à co-designer les services.

Le chapitre 10 est focalisé sur l'expérience de consommation. Ce thème est essentiel dans les activités de service où un enjeu majeur est de produire (ou coproduire) de l'expérience afin de se différencier des concurrents en prenant en compte les motivations hédoniques du client. Il s'agit donc de « réenchanter » la consommation, non seulement dans les activités expérientielles par nature, telles que les parcs d'attraction ou le tourisme, mais également dans des contextes ordinaires.

Le chapitre 11 est centré sur la gestion de la relation client et la p renniation du lien. Il s'agit de s'assurer dans le temps des bonnes grâces du client en mettant en œuvre une stratégie relationnelle profitable et un programme de fidélisation adapté et suffisamment attractif pour les clients. Il s'agit également de gérer au mieux les insatisfactions, en particulier lorsqu'elles se traduisent en réclamations formelles.

Chapitre

9

La participation du client aux activités de service

OBJECTIFS

- Montrer l'importance de la participation du client en matière de services
- Mettre en évidence la diversité des formes de participation du client
- Expliquer comment l'entreprise peut favoriser une participation efficace du client

SOMMAIRE

- SECTION 1** La participation inhérente au service
- SECTION 2** Le *self-service* ou l'autoproduction dirigée
- SECTION 3** Faciliter et encourager la participation du client à la servuction
- SECTION 4** La participation collaborative

Comme nous l'avons vu dans les chapitres 1 et 8, la « servuction » implique un certain degré de participation du client. Qu'il s'agisse de souscrire un crédit, de faire un achat en ligne ou de suivre des leçons de conduite, la participation du client, qui peut varier en intensité, prendre plusieurs formes, et mobiliser différentes ressources (*ex.* matérielles, physiques, mentales), est nécessaire à la bonne délivrance du service. La participation est source de valeur pour l'entreprise et le client : le client bénéficie notamment d'un plus grand contrôle du service délivré, d'avantages tangibles (*ex.* gain de temps, économies), d'un service mieux adapté à ses attentes, et, *in fine*, d'une meilleure qualité de service. Pour sa part, l'entreprise tire avantage d'une plus grande satisfaction du client, d'une plus grande fidélité ainsi que de gains de productivité. La participation du client est donc une question stratégique essentielle. D'autant que cette participation a pris une ampleur considérable du fait des évolutions technologiques et qu'elle est de plus en plus polymorphe. Le client peut ainsi intervenir en amont de la servuction, en contribuant à la définition ou l'amélioration des services, et en aval, par exemple en diffusant son avis ou en prenant en charge le service après-vente. Nous distinguerons trois grandes formes de participation aux activités de service : la participation inhérente au service (section 1), l'autoproduction dirigée – ou *self-service* – (section 2) et la participation collaborative (section 4). La section 3 sera consacrée aux moyens de faciliter et d'encourager la participation du client à la servuction, qui concerne les deux premières formes de participation.

DÉFINITION

La participation du client est définie comme l'ensemble des activités mentales et physiques du client, mobilisant des ressources de natures diverses (*ex.* intellectuelles, émotionnelles, relationnelles, matérielles), qui contribuent à la conception d'un service et de son marketing-mix, à sa promotion, à sa délivrance et à la résolution de ses défaillances.

Section 1 LA PARTICIPATION INHÉRENTE AU SERVICE

Les services requièrent par définition un certain degré de participation du client et la manière dont elle est assumée influe sur la qualité de service et la satisfaction du client. Chaque action du client peut avoir un effet significatif sur le service effectivement délivré, sans que soit pour autant en cause la qualité objective de la prestation fournie (voir chapitre 4).

1 Les niveaux de participation

La participation est parfois réduite à sa plus simple expression (*ex.* aller au théâtre ne nécessite *a priori* rien d'autre que de réserver sa place et la payer, s'installer dans

son siège et, éventuellement, déposer un vêtement au vestiaire) ou peut être intense, comme dans le cas d'un voyage organisé. On distingue en général trois niveaux de participation (tableau 9.1).

Tableau 9.1 – Les trois niveaux de participation du client

Niveau de participation du client	Faible	Modéré	Élevé
Caractéristiques du service	<p>Le client n'est pas nécessairement présent lors de la prestation de service</p> <p>Le service est totalement ou hautement standardisé</p> <p>Le service est souvent fourni même en l'absence d'achats individuels</p> <p>L'acte essentiel demandé au client est le paiement de la prestation</p>	<p>Les informations données par le client ou les éléments matériels qu'il remet sont nécessaires à la personnalisation du service</p> <p>Cependant, le client n'intervient pas dans la délivrance du service à proprement parler (selon les cas, il peut d'ailleurs ne pas être présent)</p>	<p>La participation active du client est nécessaire à la personnalisation du service.</p> <p>Le service ne peut être créé séparément de l'achat du client et de sa participation active</p> <p>Les apports du client, ses choix et ses actions contribuent à créer le résultat</p>
Exemples	<p>Contrôle technique d'un véhicule</p> <p>Trajet en tramway</p> <p>Séance au cinéma</p>	<p>Examen médical</p> <p>Réparation automobile</p> <p>Décoration intérieure</p> <p>Repas au restaurant</p>	<p>Régime alimentaire</p> <p>Voyage organisé</p> <p>Cours de soutien scolaire</p>

Source : d'après Zeithaml *et al.*, 2013.

Les services à niveau de participation faible recouvrent deux cas de figure :

- la présence du client est nécessaire pendant la délivrance du service, mais celui-ci est standardisé et sera de toute manière délivré même en l'absence d'achat du client (*ex.* trajet en métro). Le personnel en contact et les systèmes d'information effectuent l'intégralité du travail. Il s'agit essentiellement pour le client de payer et de prendre place ;
- sa présence n'est pas requise et il n'a pas d'information particulière à donner pour la délivrance du service, car celui-ci est hautement standardisé. Mais le service n'est pas délivré en l'absence d'achat effectif. Le client se contente de prendre rendez-vous, de payer et d'acheminer le bien qui est l'objet du traitement ou de permettre au personnel d'y accéder (*ex.* ramonage d'une cheminée).

Dans les services à participation modérée, le client participe surtout en donnant des informations qui permettront de personnaliser le service. Ce type de participation est inhérent aux prestations délivrées par un professionnel qui ne peut répondre

convenablement à la demande du client qu'avec la contribution active de celui-ci (*ex.* consultation médicale, coiffure, conseil immobilier, repas au restaurant). La participation mentale peut s'accompagner d'une participation physique (*ex.* laisser le médecin prendre sa tension), voire émotionnelle (*ex.*  voquer ses symptômes à un médecin). Le client est ici partiellement responsable de la manière dont le service est délivré.

Certains services requièrent un niveau de participation élevé. Nous sommes alors pleinement dans une coproduction de service (*ex.* régime alimentaire, séance d'auto- cole, cours de Zumba). La qualité de la prestation de service et la satisfaction du client dépendent alors fortement de la manière dont le client s'acquitte de son rôle.

2 Le niveau optimal de participation

Dans nombre d'activités de services (*ex.*  ducation, santé, banque), l'augmentation de la participation a un effet positif sur la qualité du service, l'expérience client, sa satisfaction et sa fidélité. Mais la participation peut aussi être contreproductive. Ainsi, s'il est souhaitable que le public manifeste de l'enthousiasme lors d'un concert de *rock*, le risque est qu'il soit trop débordant chez certains. De même, si la participation des étudiants peut améliorer la qualité d'un enseignement, des interventions intempestives et incessantes peuvent être préjudiciables. Il convient donc de chercher à optimiser le niveau de participation, comme le souligne Carton (2004) : « L'enjeu pour l'entreprise est de confier [au client] une partie de la réalisation de l'offre tout en l'accompagnant dans sa tâche afin de ne pas perdre le contrôle sur le résultat de la co-production ».

Section 2 LE SELF-SERVICE OU L'AUTOPRODUCTION DIRIGÉE

La participation du client n'est pas ici fondamentalement inhérente à la nature du service, mais résulte de l'externalisation, vers le client, de tâches traditionnellement accomplies par les employés. Cette externalisation peut servir plusieurs objectifs : bénéficier de gains de productivité, améliorer le service rendu (notamment sa rapidité), réduire ses coûts, redéployer son personnel vers des activités à plus forte

valeur ajoutée, se différencier de la concurrence, étendre la demande grâce à des prix plus bas et une plus grande flexibilité spatiale et temporelle. Elle soulève toutefois des interrogations.

Focus

Les questions fondamentales avant de développer une technologie de libre-service (TLS)

- Quels sont exactement les objectifs visés par la TLS ?
- Quels sont les bénéfices que les clients peuvent retirer de l'utilisation de la TLS ? Connaissent-ils et comprennent-ils ces bénéfices ?
- Comment motiver les clients à essayer la TLS ? Comprennent-ils leur rôle ? Sont-ils aptes à l'assumer ?
- Maîtrisent-ils la technologie ? Certains segments de clients sont-ils davantage prêts que d'autres ?
- Comment impliquer les clients dans la conception du système et des processus de servuction technologique, pour en faciliter l'adoption et l'utilisation ?
- Quelles sont les formes d'éducation nécessaires pour les encourager à adopter le dispositif ? D'autres incitations sont-elles requises ?
- Comment seront gérées les inévitables défaillances de la TLS afin de regagner la confiance des clients ?

Source : Meuter *et al.*, 2005.

1 Une formule très répandue, mais non dénuée de risques

Non seulement le libre-service s'est imposé depuis longtemps comme la formule commerciale dominante, mais le client est de plus en plus souvent confronté à des automates. Il se trouve en général en situation de totale autonomie, mais lorsque sa familiarité avec la procédure de libre-service n'est pas acquise, l'assistance de personnel peut être utile (*ex.* enregistrement sur des bornes lors d'un voyage aérien). On peut parler alors d'autoproduction accompagnée.

ENCADRÉ 9.1 – Quand le client devient mécanicien : le *self garage*

Le concept est simple et différencie fondamentalement le *self garage* des garages et centres auto classiques. Le client se transforme ici en mécanicien ; il amène ses pièces neuves et procède à la réparation ou à l'entretien de son véhicule. Il peut y louer des ponts et du matériel, et acheter, si nécessaire, des pièces détachées ou des produits nécessaires pour l'entretien. Si certaines opérations sont impossibles pour des raisons de sécurité, le client peut effectuer toutes les opérations courantes (vidange, changement de plaquettes de frein...). L'apprentissage est guidé : un mécanicien peut conseiller le client, lui apprendre les techniques de base, et prendre le relais si l'intervention s'avère trop compliquée. Le prix de la main-d'œuvre est à peu près trois fois moindre qu'en concession. Début 2014, on recense en France plus de 100 *self-garages* et garages associatifs (réservés aux personnes en situation de précarité). L'engouement s'explique par un contexte de crise où les tarifs habituels sont perçus comme trop élevés et par le nombre de mécaniciens qui, ayant perdu leur emploi, souhaitent créer leur activité, souvent sous forme d'auto-entrepreneuriat.

Sources : Piquet C., « Self garage : quand le client devient mécanicien », lefigaro.fr, 2012 ; www.selfgarage.org.

L'externalisation des tâches peut se prolonger jusqu'au domicile du client. Internet permet d'instaurer des guichets à domicile pour que le client puisse prendre en charge des opérations, même complexes, auparavant dévolues aux employés (*ex.* réservations pour les voyages, gestion des comptes bancaires). L'autoproduction dirigée se développe aussi dans les services après-vente, de plus en plus souvent automatisés et délégués au client¹ (on parle parfois de *self-care* pour désigner la prise en charge et la résolution des problèmes par le client lui-même).

Recourir au libre-service présente certains risques. Cette option peut amener à raréfier voire à éliminer les contacts physiques. Ainsi, pour les banques, le client apprend à se passer de son conseiller, à se distancier de l'organisation, à s'en détacher. L'autonomie acquise par le client peut aussi lui donner le sentiment qu'il a acquis une expertise supérieure à celle du personnel en contact, ce qui peut affecter la relation² (voir chapitre 6). La montée en compétence et l'autonomisation du client peuvent même l'inciter à se passer des organisations³. Un particulier peut ainsi concurrencer directement un voyageur en auto-assemblant un voyage *via* Internet. Enfin, si le client ne participe pas convenablement, il peut ralentir ou paralyser le processus de service.

1. Dujarier, 2008.

2. Notebaert et Altuel-Mendes, 2010.

3. Rouquet *et al.*, 2013.

2 L'autoproduction dirigée du point de vue du client

Le libre-service impose au client la prise en charge de tâches qui exigent de mobiliser diverses ressources. La participation ne va donc guère de soi et suscite des attitudes contrastées, même si le phénomène n'est pas nécessairement perçu de manière consciente.

Focus

La perception et le vécu de la participation dans les grandes surfaces

Benoît-Moreau *et al.* (2011) ont étudié la manière dont la participation est perçue et vécue par les clients dans un contexte « ordinaire » : celui des achats en grande surface. Il en résulte que cette participation est un phénomène fragmenté et souvent inconscient qui ne pose pas spontanément question ; elle apparaît aussi comme un mouvement très progressif et inéluctable qui résulte de la combinaison des idéologies du progrès et de la vitesse ; elle est également souvent le fruit d'une accoutumance qui fait que la participation est vue à terme comme allant de soi. Toutefois, les clients diffèrent dans leurs attitudes et cinq registres de participation sont identifiés :

- **la participation révoltée** : la participation est vécue de façon négative et la perte de contact humain est déplorée ;
- **la participation résignée** : la perte d'emploi et de contact humain est évoquée, mais ces clients sont fatalistes et invoquent la nécessaire adaptation à la

logique économique ;

- **la participation fonctionnelle** : la participation est vécue positivement et sur un mode rationnel. L'intérêt personnel prévaut. Les relations humaines dans les prestations de services sont parfois perçues comme factices, accessoires, ou d'une qualité très variable ;
- **la participation, voie d'émancipation** : la participation est vécue positivement. Ces clients la perçoivent comme un moyen de mieux contrôler leur consommation, de supprimer des emplois peu épanouissants, et de créer de nouvelles solidarités entre clients ou avec les employés ;
- **la participation, idéal de collaboration** : la participation est vécue positivement à titre personnel, mais critiquée à l'échelle sociétale. Ce n'est pas l'humain en tant que tel qui est regretté, mais l'humain comme agent simplifiant la tâche et donnant des conseils.

Source : Benoît-Moreau *et al.*, 2011.

De nombreux arguments peuvent être avancés pour convertir le client au *self-service* : gain de temps, disponibilité du service (le client peut s'affranchir de contraintes temporelles et spatiales), possibilité de conserver l'anonymat et d'éviter des interactions inintéressantes, inutiles ou pénibles, réduction des contraintes physiques (*ex.* déplacements), autonomie et contrôle de la situation,

avantages tarifaires. Ainsi, pour promouvoir le *self-scanning*, les distributeurs soulignent trois avantages : le gain de temps (le passage en caisse est plus rapide), le confort (les articles n'ont pas à être sortis lors du passage en caisse) et la maîtrise du budget (l'affichage du montant permet de connaître à tout moment l'état de ses dépenses).

Ces avantages peuvent être réels pour le client, mais celui-ci participe parfois parce qu'il n'a guère le choix (*ex.* service d'assistance en ligne) ou que l'alternative a été rendue dissuasive (*ex.* longue attente au guichet ou surcoût). Pour Vernet et Tissier-Desbordes (2012), certaines pratiques sont contestables : « Elles consistent à réduire, puis pénaliser et enfin supprimer progressivement l'option de non-participation au profit d'une participation obligatoire, et ce, sans réduction du prix de vente ». Ces auteurs évoquent notamment la SNCF et la RATP qui ont quasiment supprimé toute relation humaine, sans que le client ait bénéficié pour autant de prix réduits. Le libre-service peut aussi être source de discriminations pour certaines populations (*ex.* personnes âgées, illettrés, interdits bancaires). Enfin, l'autoproduction dirigée augmente l'individualisation des activités, alors même que certains clients considèrent la prestation de service comme une opportunité d'avoir une expérience sociale (Cova *et al.*, 2013).

On peut **distinguer la participation volontaire de la participation involontaire**. Dans le premier cas, le client a le choix du niveau de prise en charge de la prestation de service, tandis que ce niveau est défini dans le second cas. La participation involontaire peut générer de l'insatisfaction et de la résistance chez le client, et l'inciter à changer de fournisseur, quand, du moins, il a la possibilité de le faire. En général, les clients sont plus satisfaits qu'on leur propose une participation active dès lors qu'ils ont le choix d'accepter ou non ce rôle.

Section 3 FACILITER ET ENCOURAGER LA PARTICIPATION DU CLIENT À LA SERVUCTION

La participation du client est difficile à gérer et peut avoir des conséquences négatives s'il manque de motivation ou n'est pas capable de participer efficacement au processus. Cette participation est donc une source d'incertitude pour le prestataire, d'autant que l'entreprise ne peut exercer le même contrôle sur un client que sur un employé. Une participation efficace suppose la réunion de trois conditions (Rodie et Kleine, 2000) :

- la compréhension de la participation demandée (Que suis-je supposé faire ?) ;
- la capacité perçue du client à participer (Suis-je capable de le faire ?) ;
- la volonté du client à participer (Qu'est-ce que cela m'apporte ?).

Dans cette logique, les organisations doivent donc s'efforcer de :

1. clarifier le rôle des clients, pour que ceux-ci comprennent ce qui est attendu d'eux ;
2. former les clients, pour qu'ils apprennent peu à peu ce qu'ils doivent faire ;
3. motiver les clients, pour qu'ils acceptent de faire ce qui est attendu d'eux.

D'autres actions contribuent également à faciliter une participation efficace du client (figure 9.1). En particulier, associer le client à la conception de l'offre de services permet de mieux le comprendre, de définir plus justement la participation demandée et les contreparties à proposer, et améliore le consentement à participer.



Source : d'après Schneider et Bowen, 1995.

Figure 9.1 – Les facteurs affectant la participation efficace du client à la servuction

1 Éclairer les clients sur la participation attendue

Plus le client connaît et comprend le rôle attendu, plus sa propension à participer est forte. Il s'agit donc de lui faire prendre conscience qu'il lui faut participer au service pour l'obtenir, et l'éclairer sur ce qu'on attend de lui : qu'est-il censé faire ? Où doit-il se rendre ? À qui doit-il s'adresser ? Dans quel ordre doit-il procéder ?... Un client mal informé risque de ne pas participer ou de ne pas participer correctement, ce qui peut occasionner une insatisfaction, une gêne dans le déroulement du service et une perte de productivité. Un client qui n'arrive pas à régler son trajet à un péage automatisé peut ainsi créer un embouteillage.

2 Stimuler la volonté du client à participer

Le prestataire doit analyser les motivations de ses clients pour mieux savoir sur quels ressorts jouer et identifier d'éventuels segments dont les motivations seraient dissemblables. On distingue les motivations intrinsèques – qui conduisent à faire une action parce qu'elle est intéressante ou agréable – et extrinsèques – qui visent à obtenir des récompenses externes (*ex.* gain d'argent, souplesse d'utilisation, gain de temps).

Selon Vernette et Tissier-Desbordes (2012), lorsque le client a le choix (chez un prestataire ou entre plusieurs prestataires), il met en œuvre **un processus de comptabilité mentale pour décider ou non de participer**. Ce calcul intègre quatre facteurs : les bénéfices de la participation, ses coûts, les caractéristiques du service et le profil du client. Pour participer, le client doit juger que les bénéfices surpassent les coûts engendrés par sa participation, tels que les risques et les efforts physiques ou intellectuels à fournir. Il évaluera donc la probabilité d'y parvenir compte tenu de son profil (*ex.* degré de compétence, expérience) et des caractéristiques du service (*ex.* facilité d'utilisation, fiabilité)¹. En particulier, puisque la participation permet un transfert de coût de l'entreprise sur le client, ce dernier attend logiquement qu'elle lui rétrocède tout ou partie de ces économies et tend à manifester de la résistance s'il pense que sa propre productivité ou efficacité ne profite qu'à l'entreprise². Cela explique que les formules d'Ikea ou de McDonald's soient perçues comme équitables et légitimes. Un autre élément important est l'amélioration du service reçu. Si le client perçoit que sa participation active peut y contribuer, il sera plus motivé à participer. Il est également pertinent de s'appuyer sur les motivations intrinsèques : expérimenter quelque chose de nouveau, se divertir, être autonome, avoir un niveau de contrôle élevé, augmenter sa confiance en soi....

1. Nicod et Llosa (2013).

2. Zeithaml *et al.* (2013).

L'entreprise a intérêt à communiquer sur les bénéfices que les clients peuvent retirer de leur participation. Ainsi, les publicités de la banque en ligne BforBank (« Mon banquier, c'est moi. ») mettent l'accent sur le gain de contrôle obtenu grâce à la participation. On peut également différencier les tarifs ou les délais selon que le client participe ou non à l'autoproduction dirigée.

3 Augmenter la capacité du client à participer

Il ne suffit pas d'être motivé pour participer, il faut aussi en être capable. D'après Bonnemaizon *et al.* (2011), la participation peut en effet nécessiter de mobiliser diverses ressources et compétences : compétences intellectuelles et techniques, capacités physiques et sensorielles, aptitudes psychologiques, capacités relationnelles, ressources temporelles, financières, matérielles ou encore sociales (voir Encadré 9.2). Ce qui importe toutefois n'est pas la capacité objective du client à participer, mais la perception qu'il en a.

ENCADRÉ 9.2 – La variété des ressources à mobiliser pour un programme d'amincissement

Pour participer à un programme d'amincissement, le client doit notamment :

- exprimer ses attentes et comprendre le fonctionnement du programme (ressources mentales)
- accomplir des efforts pour limiter sa consommation en dépit d'éventuelles sensations de faim (ressources physiques et psychologiques) ;
- surmonter les phases de découragement (ressources psychologiques) ;
- rétribuer l'organisme (ressources financières) ;
- consacrer du temps pour participer aux réunions de suivi (ressources temporelles) ;
- respecter lors de ces réunions les animateurs et les autres clients (ressources relationnelles).

Source : d'après Plé, 2006.

Il est possible de classer les services en fonction de la nature des ressources à mobiliser par le client et de l'intensité de l'effort demandé (tableau 9.2).

Tableau 9.2 – Les services en fonction de la nature et de l'intensité de la participation

		Participation mentale	
		Faible	Forte
Participation physique	Faible	Achat de timbres Trajet en bus	Suivi d'un enseignement en salle Obtention d'un prêt immobilier
	Forte	Kinésithérapie Séance dans une salle de <i>fitness</i>	Leçon de conduite Visite d'un parc d'attractions

Source : d'après Good, 1990.

Les entreprises doivent identifier précisément les compétences et ressources dont leurs clients ont besoin pour participer efficacement, et s'efforcer de les mobiliser et de les améliorer en s'engageant dans un effort d'éducation du client.

Est souvent avancée l'idée que **les clients seraient des membres éphémères de l'organisation, des employés à temps partiel**. Cette assimilation est source de controverses sur les plans économique et sociétal, voire sur le plan juridique. Il existe un courant de pensée, en sciences sociales et en marketing critique, visant à dévoiler les mécanismes d'aliénation du consommateur-travailleur, vu comme la victime d'entreprises qui lui extorqueraient un travail non rémunéré pour accroître leur propre plus-value¹. L'effet de la participation des clients sur la charge de travail des employés en contact est également discuté. Si le client est un employé à temps partiel, le travail des salariés devrait être allégé. Or, des études montrent que la participation aurait l'effet inverse, en induisant souvent une augmentation de la variété et de la difficulté des tâches du personnel et en générant ainsi de l'incertitude dans le travail².

Considérer les clients comme des employés à temps partiel a conduit certains spécialistes à prôner le transfert à la gestion de la participation des clients de méthodes de gestion de ressources humaines *via* la SOC (socialisation organisationnelle du client), qui consiste à l'éduquer, à le « socialiser », pour qu'il comprenne parfaitement le script de service et assume son rôle efficacement (voir chapitre 3). La SOC a un effet bénéfique sur la participation du client, ainsi que sur la perception de la qualité globale et de la qualité des employés en contact. Cette démarche peut prendre différentes formes opérationnelles :

Fournir de la documentation papier ou en ligne : par exemple, le site de VVF-villages comprend des rubriques sur l'esprit VVF Villages et un guide pratique avec quatre rubriques : les nouveautés, tout savoir avant le séjour, tout savoir pendant le

1. Vayre, 2012.

2. Hsieh *et al.*, 2004.

séjour, tout savoir après le séjour. L'internaute peut se faire appeler gratuitement par un conseiller. Le soir de son arrivée au village vacances, il bénéficie d'une réunion d'information et dispose dans son bungalow d'un guide complet. Il est ainsi possible de formaliser dans un guide du « bon client » les règles de participation ainsi que les règles sociales à respecter¹.

Installer une signalétique adaptée dans les espaces de service : elle importe d'autant plus que le client doit évoluer dans un espace vaste (hôpital, aéroport, parc d'attractions). Le client peut être orienté sur le cheminement (« orientation de place ») et sur le fonctionnement du service (« orientation fonctionnelle »). Le prestataire doit travailler sur les aides à l'orientation et sur la lisibilité du système de servuction, avec la mise en évidence des règles comportementales à respecter, des procédures à suivre et des règles de sécurité.

Mettre en scène le client dans des publicités média, des brochures ou des vidéos didactiques en décrivant de façon détaillée et pédagogique son parcours et les actions qu'il doit faire. Ainsi, sur le site d'Orange, on peut trouver quinze vidéos destinées à guider le client en téléphonie fixe, en téléphonie mobile ou pour Internet.

Donner de l'information et du soutien grâce au personnel en contact : les employés peuvent aider les clients à intégrer le rôle attendu d'eux dans les scripts de service. Le groupe Barrière a ainsi créé la fonction de *coach* dans ses casinos suite à des enquêtes montrant que les joueurs débutants se sentaient souvent désemparés et avaient besoin d'aide. Vêtus de manière distincte, ces *coachs* ont pour mission d'orienter et d'assister les clients.

Faciliter l'apprentissage grâce aux clients experts : les clients peuvent également apprendre en observant et imitant d'autres clients qu'ils perçoivent comme plus expérimentés. Ainsi, dans les universités, il est fréquent que des étudiants de deuxième année soient chargés de parrainer les nouveaux arrivants. McDonald's, lors de son implantation en Grande-Bretagne, a payé des clients qui, à intervalles donnés, amenaient leur plateau jusqu'à la poubelle et le rangeaient, montrant ainsi l'exemple aux clients peu aguerris².

Si l'entreprise décide de modifier le script de service et le rôle dévolu au client, elle doit adopter une stratégie de gestion du changement pour limiter les effets indésirables (résistance, insatisfaction, départ vers la concurrence...). La fidélité des clients tient en effet en partie au coût perçu du changement de prestataire. Devoir apprendre un nouveau rôle représente une barrière importante à la sortie quand le client maîtrise bien le script de service et participe grandement à la servuction (Orsingher, 2006). Une tactique simple consiste à informer sur le changement bien avant qu'il ne prenne effet. Dans la mesure du possible, il faut également faire coexister pendant une phase de transition la nouvelle et l'ancienne procédure.

1. Camelis *et al.*, 2013.

2. Zeithaml *et al.*, 2013.

4 Segmenter la clientèle selon la propension à participer

L'entreprise doit chercher à attirer les **clients les plus à même d'accomplir les rôles prévus**. Ainsi, les voyagistes qui proposent des expériences d'aventures doivent clairement signaler quels sont les clients potentiellement concernés. Sinon, des clients risquent de ressentir insatisfaction, frustration et auto-dévalorisation, sans compter qu'ils peuvent compromettre l'expérience des autres clients. De même, si la participation des parents est requise une demi-journée par semaine pour une crèche parentale, il est capital de souligner cette obligation dans la communication. On peut également segmenter la clientèle en fonction de **la propension à participer à différentes tâches**. Par exemple, un distributeur, s'il vise une clientèle jeune et peu argentée, peut proposer un rôle de « logisticien » (le client, moyennant un prix bas, participe aux opérations de sortie des magasins et au transport des produits jusqu'à son domicile). Par contre, on peut décharger une cible plus âgée et plus aisée d'activités physiques en pratiquant des prix plus élevés et une livraison à domicile, tandis que le *drive* peut être plus approprié aux couples actifs avec enfants qui courent après le temps¹.

5 Encourager l'entraide dans sa clientèle

Si la participation des autres clients présents, ou co-clients, peut être préjudiciable (voir chapitre 10), elle peut aussi se révéler bénéfique. Les clients experts peuvent ainsi influencer sur la qualité et le degré de participation des clients novices. Ils jouent alors un rôle de mentor, soit passivement, dans la mesure où leurs comportements servent de standards, soit activement. Ainsi, dans une salle de sports, un pratiquant chevronné pourra coraquer un néophyte en l'instruisant sur l'utilisation des appareils de musculation et les précautions à prendre. Les co-clients peuvent ainsi aider à participer concrètement en donnant des explications, voire en se substituant au client moins expérimenté ou en difficulté. Sur un plan général, on considère que les autres clients sont susceptibles d'apporter un soutien social, qui peut revêtir trois formes :

- la camaraderie permet d'avoir des partenaires pour mener des activités ;
- le soutien affectif permet de discuter de ses sentiments et de ses préoccupations ;
- le soutien instrumental se traduit par une aide pratique ou financière.

Ce soutien social peut être crucial par exemple pour des groupes de thérapie ou des promotions d'étudiants. Les clients qui reçoivent un soutien social montrent leur gratitude en témoignant davantage de propension à participer et en incitant d'autres personnes à les rejoindre². Les prestataires de services ont donc *a priori* intérêt à

1. Goudarzi et Rouquet, 2013.

2. Rosenbaum et Massiah, 2007.

encourager leurs clients à établir des relations de soutien. Toutefois, dans notre société, nombre de personnes âgées ou vivant seules peinent à obtenir un soutien social de sources traditionnelles, telles que la famille, et tendent à le rechercher dans des « tiers lieux ». Le risque est alors, en s'adressant même implicitement à ces segments, de s'aliéner d'autres catégories de clients.

6 Contrôler le comportement du client

Les comportements et les attitudes du public ont une incidence sur la manière dont le prestataire accomplit son rôle, sur la satisfaction et l'expérience client. Une participation inappropriée peut constituer une gêne ou générer des formes de déviance avec un effet négatif sur les autres clients et le personnel en contact. Il est donc nécessaire de prévoir un contrôle des comportements du client, qui peut prendre trois formes (Carton, 2004) :

- **Le contrôle par la configuration de l'offre** : il s'agit de réfléchir à la manière d'induire les comportements désirés et de prévenir les comportements inappropriés. Un restaurateur peut ainsi prévoir une salle spécifique pour les groupes importants susceptibles d'être bruyants et un espace jeu pour les enfants. Le succès de McDonald's tient d'ailleurs en partie aux espaces aménagés et sécurisés mis à la disposition des enfants. IDTGV, présenté par la SNCF, propose au voyageur de choisir son ambiance de voyage (calme et tranquillité, ou convivialité et conversation) en identifiant des voitures spécifiques à chacune.
- **Le contrôle par l'accompagnement et la formation** : ce contrôle plus explicite a pour but de former et conseiller le client pour faciliter une participation adéquate. C'est ainsi qu'à Disneyland Paris, pendant la file d'attente des attractions à sensations fortes, des écrans expliquent les consignes de sécurité et le comportement à tenir.
- **Le contrôle par la sanction** : des mesures curatives sont parfois nécessaires. Il peut être nécessaire d'expliquer avec courtoisie aux perturbateurs le problème qu'ils posent, non à l'entreprise, mais à d'autres clients. Pour certains services, du personnel est dévolu spécifiquement au contrôle (*ex.* transports en commun, discothèques).

Section 4 LA PARTICIPATION COLLABORATIVE

Qualifiée également de **coproduction collaborative** ou de **marketing participatif**, elle est d'essence tout à fait différente : il s'agit d'un ensemble de techniques marketing visant à impliquer les consommateurs dans la définition et la diffusion de

l'offre de l'entreprise¹. L'entreprise ne travaille plus seulement sur le consommateur mais aussi avec lui, en lui déléguant un certain pouvoir et en le considérant comme un partenaire.

La participation collaborative se différencie de l'autoproduction dirigée dans laquelle le client ne participe pas à la définition de l'offre de l'entreprise, qui lui est imposée. En outre, la participation collaborative repose sur le volontariat alors que l'autoproduction dirigée est souvent un passage obligé. Par ailleurs, la participation collaborative ne nécessite pas en général que le participant soit un client effectif. Enfin, elle n'est pas spécifique aux services et nombre de fabricants, tels Dell, Benetton ou Danone, y ont aussi recours.

La participation collaborative passe souvent par le *crowdsourcing* (approvisionnement par la foule) qui, selon Howe (2008), consiste pour une organisation à externaliser « une fonction préalablement assumée par des salariés vers un réseau indéfini (et généralement large) de personnes sous la forme d'un appel ouvert », en offrant en général une rémunération à ceux qui l'auront le mieux assumé. Les conséquences du *crowdsourcing* suscitent de vifs débats. Les critiques portent essentiellement sur deux aspects. Tout d'abord, le modèle met en concurrence des amateurs (la « foule ») et des professionnels (salariés et partenaires), qui voient leur expertise remise en question et perçoivent le *crowdsourcing* comme une concurrence déloyale et une forme pernicieuse de *dumping* social. Ensuite, les entreprises sont accusées de capter de manière inique la valeur créée par la foule des contributeurs. En effet, la participation n'a souvent aucune contrepartie tangible et, dans le cas des concours, seules les meilleures contributions sont récompensées par une dotation souvent dérisoire en comparaison des montants qu'il aurait fallu investir pour obtenir l'équivalent. Le travail de la masse des perdants n'est pas compensé².

1 Faire participer le client à la définition et à l'évolution de l'offre de services

Il s'agit d'une forme d'innovation ouverte consistant à impliquer les clients afin de leur faire générer des idées ou tester des services innovants. Les plateformes collaboratives ou *ideagoras* constituent l'option la plus aboutie. Elles permettent de conjuguer conversations en continu et travail collaboratif : les idées sont commentées, évaluées, enrichies dans un processus itératif permanent. Si Starbucks est un modèle en la matière, de nombreuses entreprises de services se sont lancées sur cette voie, telles que la SNCF avec Imagine TGV, Barclays avec Your Bank, ou Carrefour.

1. Divard, 2011.

2. Dujarier, 2008.

EXEMPLE 9.1 – La plateforme collaborative « Si j'étais Carrefour... »

« Si j'étais Carrefour... » a pour objectif « d'imaginer ensemble les courses de demain » en permettant aux clients d'émettre des idées sur cinq thèmes : « bien manger », « enfants », « fidélité », « environnement », « courses ». L'idée est ensuite soumise aux votes et, si elle recueille au moins 10 000 votes, Carrefour s'engage à étudier la faisabilité de l'idée. Son émetteur est informé des suites données à sa suggestion et se voit expliquer les raisons d'un éventuel rejet. Les idées jugées applicables sont mises en œuvre. Aucune récompense extrinsèque n'est prévue, si ce n'est des remerciements et le plaisir de voir son idée éventuellement mise en œuvre.

Source : www.sijetaiscarrefour.carrefour50ans.fr

Il est également possible de tester des services en faisant participer les clients à des expérimentations et en recueillant ensuite leurs idées d'amélioration. Ainsi, Orange a créé le lab'Orange, un programme d'échange et de partage avec une communauté de clients privilégiés, les labExplorers, qui testent des concepts et des offres innovantes et participent à la définition des futurs services.

Le client peut aussi contribuer à enrichir le contenu des marques de service. De nombreux sites d'information en ligne font ainsi largement reposer leur modèle d'affaires sur les contributions des internautes, comme Agoravox, qui se proclame « média 100 % citoyen et 100 % participatif ». De manière plus simple, les entreprises peuvent bénéficier d'une valeur additionnelle grâce au partage en ligne d'avis ou d'expériences. Ainsi, sur le site du Guide du Routard, on trouve des forums de voyage structurés par pays et par thèmes, des photos de voyage, des bons plans « hôtels », une bourse aux équipiers pour ceux qui cherchent des compagnons de voyage ainsi que des petites annonces. De même, les sites de e-commerce, comme Amazon.com, encouragent les clients à évaluer les produits achetés et à émettre des commentaires (qui seront à leur tour évalués).

2 Participer à la fixation du prix

La délégation au consommateur d'un certain contrôle sur le prix final peut prendre plusieurs formes : à côté des systèmes d'enchères employés notamment par Nouvelles Frontières, on trouve deux modèles participatifs (voir chapitre 5) :

- le NYOP (*Name Your Own Price*) : il consiste pour un client potentiel à fixer auprès d'un intermédiaire le prix qu'il est disposé à payer pour un service donné, l'intermédiaire sollicitant les entreprises pour voir si elles peuvent répondre à la demande à ce prix ;
- le PWYW (*Pay What You Want*) : le soin de fixer le prix est complètement délégué au client. Les initiatives concernent surtout la restauration, l'hôtellerie et le tourisme, mais le champ d'application s'étend.

3 Participer à la communication

L'analyse des pratiques permet d'identifier trois types d'opérations participatives, qui peuvent parfois se conjuguer¹ : les jurys de consommateurs, les castings participatifs et les concours de création publicitaire.

L'option la plus simple et la plus prudente, mais qui ne permet pas de tirer parti du potentiel créatif des consommateurs, consiste à les **faire participer en tant que jurés**, par exemple pour départager des messages publicitaires. On peut aussi leur donner le choix des produits à mettre en promotion pour faciliter la réussite de l'opération. Ainsi, l'hypermarché Auchan de Mériadeck a organisé en 2013 une consultation *via* Facebook permettant aux clients de choisir parmi trois propositions de promotion.

Une deuxième option est le **casting participatif**. Il s'agit de sélectionner, par concours, un ou plusieurs consommateurs(s) et de le(s) faire apparaître dans la communication de la marque, qu'il s'agisse de supports médias (affichage, presse...) ou hors médias (packagings, catalogues...). Des entreprises comme McDonald's et Meetic (cet exemple est présenté au chapitre 7) y ont eu recours.

Une troisième option est de lancer un appel à création sous la forme d'un **concours doté** (voir Encadré 9.2). Si la « foule » des contributeurs est souvent limitée, on peut inviter un grand nombre d'internautes à voter pour les propositions, à les commenter, et à populariser l'opération (partager les contenus, parrainer d'autres votants...). Le degré de liberté laissé au participant est fort variable. Plus l'expression est libre, moins sera garantie l'adéquation des contributions à la stratégie de la marque, mais plus on pourra espérer obtenir des messages inventifs, authentiques et crédibles.

EXEMPLE 9.2 – Faire résonner sa voix dans le métro de Montréal

En 2012, la Société de Transport de Montréal (STM) a organisé un concours intitulé « Faites résonner votre voix dans le métro ». L'objectif était de « faire entendre aux usagers du métro un message d'encouragement à utiliser le transport collectif, tout en soulignant leur contribution à un monde plus vert ». Un abonnement à vie et dix abonnements d'un an étaient offerts aux gagnants. Les internautes étaient invités à voter sur Facebook. Les messages sélectionnés ont été enregistrés par leurs auteurs et la STM a mis leurs annonces en rotation dans le métro pendant trois semaines et apposé dans les wagons les textes des annonces. L'annonce des résultats a toutefois suscité des remous sur Internet. En effet, le message arrivé en tête des votes des internautes : « La STM c'est bien trop cher ; métro populaire ! » n'a pas été retenu par la STM, qui a logiquement souligné que le message soumis ne correspondait pas à l'objectif et ne respectait pas la consigne.

Sources : Dufresne A., 2013; www.facebook.com ; www.infopresse.com.

1. Divard, 2014.

4 Participer à la distribution et au service après-vente

Le client peut participer de manière volontaire à la diffusion de l'offre (parrainage, par exemple) et à l'après-vente. Il s'agit notamment des forums d'entraide, tels celui d'Orange, qui s'appuient sur une communauté d'utilisateurs experts pour réaliser le travail du service après-vente grâce à un partage d'expériences permettant (du moins en principe) de solutionner les problèmes rencontrés sans intervention de l'entreprise.

5 Les motivations du consommateur à la participation collaborative

La participation du consommateur ne va pas de soi, car elle suppose son consentement ; elle n'est pas rémunérée en tant que telle ; et elle nécessite de mobiliser ses compétences, ses équipements, son temps, voire ses liens sociaux¹. Les motivations sont sensiblement différentes de celles qui peuvent intervenir pour expliquer la participation du client à la servuction. Il peut s'agir de motivations intrinsèques (divertissement, réalisation de soi, stimulation intellectuelle...) ou extrinsèques (récompenses tangibles, amélioration de ses atouts professionnels, exercice d'une influence, expression de soi, quête de reconnaissance...).

6 Les avantages potentiels de la collaboration participative pour le prestataire

Il est possible d'identifier sept avantages potentiels pour l'entreprise :

6.1 Mieux adapter son offre et réduire les risques d'échec commercial

L'entreprise peut améliorer sa pertinence marketing grâce à une connaissance plus fine des clients et de leurs attentes. L'analyse des contenus générés par les utilisateurs (*ex.* commentaires, photos) permet aussi d'avoir une vision souvent détaillée de la manière dont les clients perçoivent et vivent la relation avec la marque.

6.2 Bénéficiaire de la créativité du public

L'entreprise peut accéder à une foule de talents disséminés et bénéficier d'une expertise qui n'est pas disponible en son sein. Cette créativité peut stimuler l'innovation au sein de l'entreprise². Le processus peut également être accéléré, puisque le nombre d'« employés » et le volume de travail deviennent potentiellement illimités.

1. Dujarier, 2008.

2. Le Nagard et Reniou (2013).

6.3 Créer du trafic sur son site et sa page Facebook

L'entreprise peut ainsi développer sa base de données.

6.4 Renforcer la relation avec la marque

Un consommateur invité à participer et à s'exprimer sera plus enclin à s'attacher à la marque et à faire preuve de fidélité, même si son éventuel point de vue n'a pas prévalu¹. Par ailleurs, la fidélité peut être spécifiquement encouragée par des opérations réservées aux clients identifiés ou inscrits dans un programme relationnel.

6.5 Bénéficiaire de retombées positives sur la notoriété et l'image

Les actions de participation collaborative peuvent exposer fortement à la marque les publics ciblés. De plus, ces opérations créent souvent un buzz important, parce qu'elles sont encore perçues comme originales, et sont souvent puissamment relayées sur Internet et les autres médias. Solliciter les consommateurs et tenir compte de leurs propositions et avis rend la marque plus proche, plus chaleureuse, plus démocratique, plus « authentique ».

6.6 Améliorer les ventes

Les démarches participatives peuvent aussi faciliter les ventes, surtout lors d'un lancement. Ce lancement sera favorisé par l'implication des clients potentiels, le *buzz* et la création d'un climat de sympathie et de connivence.

6.7 Réaliser des économies

Certaines actions sont susceptibles de permettre des économies. Ainsi, les contributions des clients peuvent permettre de se dispenser d'études de marché classiques parfois très coûteuses et longues. Il convient toutefois de prendre en compte l'ensemble des coûts générés par la participation, notamment dans le cas des concours. L'un des freins à la co-innovation tient d'ailleurs à l'étendue des ressources humaines et techniques à mobiliser, d'autant que le retour sur investissement apparaît parfois comme très incertain².

7 Les limites et les risques de la participation collaborative

Tout d'abord, la participation est souvent limitée et sélective. Les contributeurs sont plutôt jeunes et ont beaucoup de temps disponible. Même si on fait intervenir un plus large public pour voter sur les propositions émises, rien ne dit que ce public

1. Divard, 2011.

2. Le Nagard et Reniou, 2013.

sera représentatif, ni qu'il fera les choix les plus pertinents pour l'entreprise. Ainsi, la publicité préférée sera peut-être la plus originale ou la plus amusante, mais pas forcément la plus en phase avec la stratégie de l'entreprise. Les résultats peuvent aussi être biaisés par des actions intempestives de candidats qui provoquent des votes factices pour tenter de l'emporter. Les risques d'actions défavorables à la marque ne sont pas non plus à exclure, car l'opération offre une tribune aux détracteurs. Pour les marques contestées, il peut être imprudent d'inviter à produire des contenus, notamment publicitaires. Et les créations négatives sont d'autant plus préjudiciables que les plates-formes d'échanges de contenus peuvent en être de puissants relais. Il faut aussi que l'opération draine un grand nombre de contributions, car l'appel à un large public aboutit inévitablement à une qualité moyenne très médiocre. Enfin, exposer ouvertement ses préoccupations soulève des problèmes de confidentialité.

Une précaution cruciale est de définir l'étendue du pouvoir délégué aux participants¹ : est-on prêt à leur concéder réellement du pouvoir, à les laisser s'approprier le territoire de marque, même de manière totalement inattendue, ou préfère-t-on limiter les risques en canalisant étroitement leur participation ? Si l'entreprise laisse beaucoup de liberté, l'opération peut prendre une tournure imprévue et aboutir à des choix qu'elle ne souhaitera pas entériner. Or, comme le soulignent Capelli et Dantas (2012, p. 82) : « Dans le domaine du marketing participatif encore plus que dans le domaine du marketing relationnel, le respect du client est déterminant pour que celui-ci continue à s'engager positivement avec l'entreprise ».

1. Mencarelli et Puhl, 2009.

L'ESSENTIEL

Les services requièrent, par définition, un certain degré de participation du client et la manière dont cette participation est assumée influe sur la qualité de service et la satisfaction du client. Toutefois, l'intensité de la participation requise est très variable et on distingue habituellement **trois niveaux de participation** : **faible** (ex. trajet en bus, séance au cinéma), **modérée** (ex. consultation médicale, repas au restaurant) et **élevée** (ex. voyage organisé, régime alimentaire).

Les entreprises de service tendent de plus en plus à **externaliser vers le client** des tâches auparavant accomplies par les employés **en développant le *self-service*** (ou autoproduction dirigée). Ce transfert vers le client peut susciter des résistances et ne saurait être improvisé.

Pour faciliter une participation efficace du client à la servuction, les prestataires doivent **clarifier le rôle des clients**, pour que ceux-ci comprennent ce qui est attendu d'eux ; les former, pour qu'ils apprennent ce qu'ils doivent faire ; et les motiver, pour qu'ils acceptent de faire ce qui est attendu d'eux.

Aujourd'hui, les clients peuvent intervenir en amont ou en aval de la servuction et les entreprises ont développé des **programmes de participation collaborative** pour les impliquer dans la définition et la diffusion de l'offre de l'entreprise. C'est ainsi que les clients sont de plus en plus souvent invités à proposer des idées pour créer ou améliorer des services, à tester des services innovants, à participer à la fixation du prix des services, à contribuer aux choix publicitaires de la marque de service, ou à participer à la distribution des services ou au services après-vente. L'étendue et la nature du pouvoir ainsi délégué doivent faire l'objet d'une réflexion très attentive.

Chapitre

10

L'expérience de consommation de services

OBJECTIFS

- Comprendre ce qu'est l'expérience client et son intérêt par rapport à la vision classique d'un client dominé par des considérations rationnelles
- Avoir conscience que l'approche expérientielle ne se limite pas aux activités de consommation « extraordinaires », mais peut s'appliquer avec profit à l'ensemble des activités de service
- Être apte à analyser et à proposer des stratégies expérientielles : stratégies de création d'une offre d'expérience et stratégies d'habillage expérientiel
- Connaître les limites et les risques de l'approche expérientielle

SOMMAIRE

- SECTION 1** Une dimension expérientielle présente dans toute activité de service
- SECTION 2** Comprendre l'expérience de consommation
- SECTION 3** Les stratégies expérientielles
- SECTION 4** La gestion de l'expérience de consommation
- SECTION 5** La prise en compte des risques et les limites d'une stratégie expérientielle

L'expérience de consommation est devenue un thème très important dans les activités de services et est à l'origine d'une perspective managériale consistant pour l'entreprise à reconsidérer son offre pour produire de l'expérience. L'approche expérientielle repose sur une vision de l'individu qui n'est pas uniquement mu par des considérations rationnelles, mais est aussi en quête de plaisir, d'émotions et de sensations. Il s'agit donc de repenser l'offre au-delà de sa composante fonctionnelle et utilitaire pour en renforcer la dimension affective et émotionnelle. Ce qui permet de délivrer plus de valeur au consommateur, d'éviter la banalisation d'une offre de services souvent aisément imitable, et de favoriser la fidélité des clients.

La première partie du chapitre sera consacrée aux champs d'application de plus en plus étendus en matière de services de l'approche expérientielle (section 1). Nous envisagerons ensuite les caractéristiques de l'expérience de consommation que les entreprises doivent comprendre pour agir avec efficacité et pertinence (section 2). Nous verrons ensuite qu'il existe deux grands types de stratégies expérientielles : la stratégie de création d'une offre d'expérience (adaptée aux entreprises qui ont par essence vocation à produire de l'expérience) et la stratégie d'habillage expérientiel, qui permet à des services au contenu fonctionnel de se différencier et de développer un avantage concurrentiel (section 3). Après avoir mis en évidence certains principes majeurs de la gestion de l'expérience de consommation (section 4), nous insisterons sur la nécessité de prendre en compte les limites et les risques de l'approche expérientielle (section 5).

La notion d'expérience ne fait toujours pas l'objet d'une conceptualisation claire et il en existe une multitude de définitions.

DÉFINITION

Nous retiendrons deux définitions de l'**expérience de consommation** qui nous apparaissent complémentaires : pour Holbrook et Hirschman¹, il s'agit d'un « état subjectif de conscience, accompagné de significations symboliques, de réponses hédonistes et de critères esthétiques », tandis que Filser propose de la définir comme « l'ensemble des conséquences positives ou négatives que le consommateur retire de l'usage d'un bien ou d'un service » et précise que « l'expérience fait appel à la sphère cognitive et à la sphère affective, elle résulte de l'interaction personne – objet – situation, et elle dépasse le cadre de la décision d'achat pour prendre en compte les états psychologiques post-transactionnels, et notamment la valeur perçue »².

1. Holbrook et Hirschman, 1982, p. 132.

2. Filser, 2002, p. 14-15.

Section 1 **UNE DIMENSION EXPÉRIENTIELLE PRÉSENTE DANS TOUTE ACTIVITÉ DE SERVICE**

Surtout appliquée à l'origine aux expériences de consommation hors du commun, l'approche expérientielle est aujourd'hui de plus en plus intégrée aux stratégies marketing pour les services qui s'inscrivent dans le quotidien du consommateur.

1 Une vision de l'expérience souvent jugée restrictive

La vision de l'expérience de consommation, telle qu'elle s'est initialement développée à partir des travaux fondateurs, a conduit les chercheurs à surtout s'intéresser aux expériences « extraordinaires », correspondant aux activités hors du commun : parcs d'attractions, musées, casinos, sports extrêmes... Elle amène également fréquemment à se focaliser sur les seuls bénéfices hédoniques et à privilégier les dimensions psychosensorielles (besoin de stimulation et recherche de sensations essentiellement). Cette vision restrictive amène souvent en corollaire à confiner le marketing expérientiel au marketing sensoriel et à la théâtralisation. Or, l'expérience de consommation « met également en jeu des dimensions cognitives, comportementales, utilitaires et sociales »¹. De surcroît, on tend à se polariser sur le moment de l'achat et de la consommation alors que l'expérience peut avoir commencé bien avant et se prolonger bien après. Enfin, on observe une propension à se focaliser sur les expériences gratifiantes, alors qu'une expérience peut également être évaluée négativement.

2 Une extension du champ d'application de l'approche expérientielle

Le courant expérientiel a beaucoup mis en avant, à l'origine, le caractère extraordinaire de l'expérience, privilégiant ainsi le domaine des loisirs et de la culture. Un second domaine majeur d'application a été celui du commerce, avec la perspective de « réenchanter » la consommation en dépassant la seule dimension fonctionnelle de l'acte d'achat, notamment par la théâtralisation du point de vente et la mise en œuvre d'un marketing sensoriel sollicitant plusieurs sens chez le client (ouïe, vue, odorat, goût, toucher)².

Des enseignes comme Sephora, Abercrombie & Fitch, ou Natures & Découvertes ainsi que les magasins amiraux des marques sont emblématiques de cette approche.

« [...] Ces enseignes définissent leur positionnement autour de la notion d'expérience d'achat. Elles proposent certes des assortiments larges et profonds de

1. Mencarelli, 2008, p. 53.

2. Lunardo, 2011 ; Rieunier, 2013.

produits de qualité. Mais surtout, elles promettent au chaland d'accéder à ces produits à travers une interaction gratifiante, organisée dans un environnement hautement théâtralisé, source de stimulations multi sensorielles, de nature à laisser au chaland un souvenir plaisant. » (Antéblan *et al*, 2013).

Cas d'entreprise

Théâtralisation et marketing sensoriel chez Abercrombie & Fitch

La célèbre enseigne américaine offre une expérience très particulière aux consommateurs qui s'aventurent dans ses magasins. Un premier élément de la théâtralisation du point de vente consiste à rendre difficile son repérage visuel : qu'il soit difficilement visible de l'extérieur (persiennes de bois brun occultant toute vue sur l'intérieur des magasins, nom de l'enseigne au graphique sobre) voire introuvable au hasard. Tel est le cas du magasin de Savile Row à Londres, ouvert en 2007 dans un imposant immeuble victorien blanc, sans aucun signe commercial extérieur, sans aucune visibilité à travers les fenêtres et à la minuscule entrée. Tel est aussi le cas du magasin parisien, ouvert en 2011 sur les Champs Élysées, et situé dans un hôtel particulier qui, de l'extérieur, ne laisse en rien présager ce qui se trouve à l'intérieur. Le message est clair : pour être client, il faut le mériter et être capable de trouver le magasin.

Un deuxième élément relève de l'initiation aux codes symboliques les plus emblématiques de l'enseigne (sensualité et érotisme) en passant à l'intérieur d'un sas d'entrée en forme de double entonnoir. Un vendeur torse-nu est à l'entrée du magasin. Il est possible de le toucher et de le caresser. Et la tradition est de se laisser photographier avec l'éphèbe et de repartir avec ce polaroid souvenir gratuit.

Les magasins Abercrombie & Fitch sont caractérisés par un ample recours au marketing sensoriel afin de placer les clients dans un état d'intense stimulation émotionnelle :

La vue : l'enseigne joue beaucoup sur la lumière. Des spots mettent en valeur les produits, qui sont exposés comme des œuvres d'art dans un musée, alors que le reste du magasin est plongé dans une semi-obscurité. Les murs sont noirs et certains d'entre eux sont chargés de tableaux ou de grandes toiles. Et le spectacle est assuré : les vendeurs et vendeuses, sélectionnés pour leur physique avantageux, participent à la théâtralisation du magasin en se déhanchant sur la musique et en jouant de manière désinhibée avec les clients. L'érotisation du personnel est très marquée, dans une démarche de séduction et de transgression. Elle se traduit par la mise à nu du corps (les vendeurs sont torse-nu ou chemise ouverte et les jambes des vendeuses sont très visibles).

L'odorat : le parfum entêtant de l'enseigne, Fierce, vaporisé toutes les trente minutes, imprègne tout le magasin et les vêtements et même l'extérieur.

L'ouïe : une musique électro diffusée en continu à haut volume (90 décibels) donne l'impression d'être dans une boîte de nuit.

Le toucher : les sollicitations tactiles sont multiples (matières des vêtements, du mobilier et des corps des mannequins).

Sources : Badot et Lemoine, 2008 ; abercrombieandfitchmarketing.wordpress.com ; Doyer R., 2013, Innovative Business, romaindoyet.com.

Toutefois, des travaux de plus en plus nombreux portent sur le caractère ordinaire voire « infraordinaire » de l'expérience¹. Au demeurant, si l'on considère que l'économie de l'expérience aurait vocation à devenir le modèle économique dominant et le nouveau champ de bataille concurrentiel (tableau 10.1), il est parfaitement logique d'élargir à l'ensemble des activités économiques l'enjeu de la construction d'une expérience client mémorable.

Tableau 10.1 – Les quatre stades de l'économie

Nature	Stades de l'économie			
	Matières premières	Produits	Services	Expériences
Offre économique	Agraire	Industrielle	Service	Expérientielle
Fonction	Extraire	Faire	Délivrer	Mettre en scène
Nature de l'offre	Fongible	Tangible	Intangible	Mémorable
Attribut clef	Naturel	Standardisé	Customisé	Personnel
Mode de distribution	Entreposé en grenier	Inventorié après production	Délivré à la demande	Révéle sur la durée
Vendeur	Négociant	Fabricant	Fournisseur	Metteur en scène
Acheteur	Marché	Utilisateur	Client	Invité
Facteurs de demande	Caractéristiques	Fonctions	Avantages	Sensations

Source : Pine et Gilmore, 1998.

Si tout service peut être perçu comme une expérience, le contexte est en général celui du quotidien, car la plupart des prestataires n'opèrent pas dans l'économie de l'expérience, mais dans l'économie « ordinaire » (Encadré 10.1). Par exemple, l'offre des parcs de stationnement de la société Lyon Parc Auto a intégré depuis 20 ans une dimension expérientielle en transformant cette pratique banale en une expérience élégante et originale, en faisant intervenir sur chaque projet un architecte-designer, un signaléticien et un plasticien réputé². De même, la fréquentation des formules commerciales *discount* peut relever de l'expérientiel. En effet, il ne s'agit pas simplement d'être moins cher, mais de paraître moins cher. Le *discount* doit donc correspondre à une mise en scène et se théâtraliser comme n'importe quelle autre stratégie³.

1. Badot et Filser, 2007.

2. Meyronin et Ditandy, 2011.

3. Ochs et Rémy, 2006.

ENCADRÉ 10.1 – Transformer un « non lieu » en espace expérientiel grâce à l'art

Il est de plus en plus fréquent que les métros, les aéroports, les gares ou les centres commerciaux organisent des expositions d'art. Ainsi, en septembre 2013, les usagers de la gare Toulouse Matabiau ont eu la surprise de voir que les enseignes du bureau de tabac ou de la pharmacie semblaient fondre comme les montres molles de Dali. Il s'agissait d'œuvres de l'artiste Franck Scurti, dans le cadre d'une collaboration entre Gares & Connexions, une filiale de la SNCF, et les FRAC (Fonds régionaux d'art contemporain). Un autre exemple est celui d'Aéroports de Paris qui a ouvert en 2012 un espace-musée où les usagers ont pu admirer des expositions consacrées à Rodin et Dubuffet. L'objectif premier est de transformer un « non lieu », selon l'expression de l'ethnologue Marc Augé, en « lieu » en lui insufflant un supplément d'âme.

Mais cette démarche a également des visées marketing, en permettant de se différencier d'une offre pléthorique. Ainsi, pour le directeur de la communication d'Aéroports de Paris, Benjamin Perret, « les correspondances sont devenues un grand enjeu mondial. Est-ce que je passe par Heathrow, Francfort ou Paris-Charles-de-Gaulle ? Beaucoup de gens arbitrent en fonction des services offerts. Nous devons faire en sorte que les passagers préfèrent passer chez nous plutôt qu'ailleurs ». Pour cela, il importe d'offrir aux clients des surprises positives dans un espace souvent vécu comme anxio-gène (ex. gares engorgées, rames de métro bondées, formalités interminables aux aéroports).

Ces initiatives sont parfois contestées. Elles amèneraient à n'opter que pour des œuvres consensuelles et à bannir ou édulcorer les démarches artistiques contestataires et iconoclastes. Elles conduiraient également, selon le philosophe Yves Michaud, à désacraliser les œuvres : « L'art est ravalé au même rang que du parfum d'ambiance ». Mais, la présence de l'art dans les espaces de transit et de circulation a le mérite d'ouvrir des horizons à des populations parfois éloignées des pratiques culturelles en créant « un musée ouvert, gratuit, moins élitiste et intimidant que dans les institutions classiques et ancré dans le quotidien des usagers ».

Source : Azimi R., « Artistes de passages », *Le Monde*, 8/03/2014, p. 3.

Section 2 **COMPRENDRE L'EXPÉRIENCE DE CONSOMMATION**

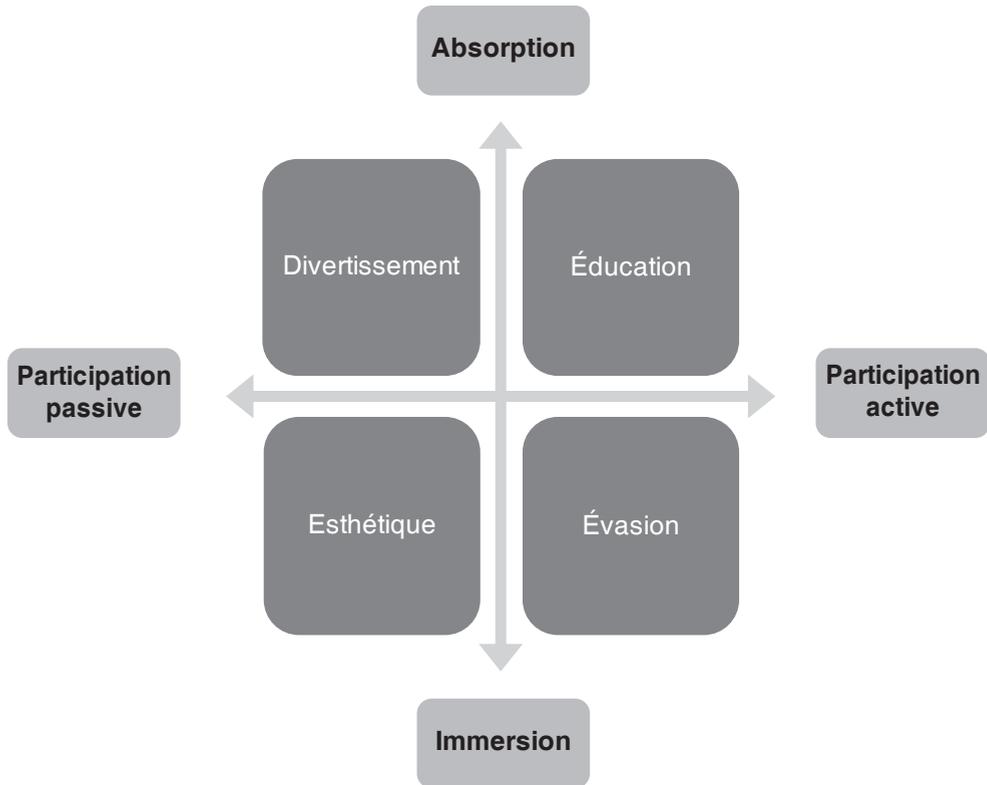
Recourir au marketing expérientiel suppose que l'on appréhende convenablement la nature et le sens de l'expérience vécue par le consommateur. Ce qui nécessite de bien connaître et comprendre certaines caractéristiques fondamentales de l'expérience de consommation.

1. **Elle est subjective** : l'expérience est unique et personnelle (deux personnes peuvent vivre des expériences différentes dans une même situation et un individu peut vivre différemment deux situations semblables)¹. Il ne faut pas oublier à cet égard que le client est coproducteur de l'expérience et que sa volonté et sa capacité à participer conditionnent l'expérience vécue.
2. **Elle peut-être instrumentale ou autotélique²** : une expérience est dite instrumentale quand elle est vécue dans un but extrinsèque (un individu peut ainsi vivre une expérience plus ou moins stimulante, gratifiante et mémorable lorsqu'il visite un site Internet afin de s'informer et de sélectionner un produit, mais la visite du site n'est pas une fin en soi). Par contre, une expérience est qualifiée d'autotélique lorsqu'elle est recherchée pour elle-même (*ex.* visite d'un zoo ou séance au cinéma).
3. **Elle peut être directe ou indirecte** : l'expérience indirecte couvre l'ensemble des expériences vécues par procuration (*ex.* publicité, discussions avec son entourage, informations véhiculées par les médias), alors que l'expérience directe est accumulée par le client lors de sa relation directe avec l'entreprise³. L'expérience indirecte est à la base d'attentes que l'expérience directe, si elle a lieu, va plus ou moins confirmer ou infirmer.
4. **Elle peut prendre des formes très différentes** : quatre registres d'expérience peuvent être identifiés en fonction de deux dimensions : la participation active ou passive du client, et le mode de relation avec l'événement et son environnement qui peut relever de l'absorption (l'expérience est apportée au client) ou de l'immersion (le client est partie intégrante de l'expérience). Les quatre registres sont le divertissement (*ex.* cinéma), l'éducation (*ex.* cours de langue), l'évasion (*ex.* paintball) et l'esthétique (*ex.* visite d'un musée) (figure 10.1). Les plus riches expériences, comme une visite dans un parc Disney ou dans un casino de Las Vegas recouvrent les quatre domaines.

1. Siriex et Filser, 2002.

2. Roederer, 2012c.

3. Camelis et Llosa, 2011.



Source : Pine et Gilmore, 1998.

Figure 10.1 – Les quatre registres d'expérience

5. **Elle est multidimensionnelle** : quatre dimensions peuvent être identifiées à partir des récits des clients étudiés par Roederer¹ : la dimension « praxéologique » (actions et activités conduites lors d'une expérience de consommation), la dimension « hédonico-sensorielle » (degré de plaisir ou de déplaisir éprouvé, *via* les registres sensoriels), la dimension « rhétorique » (production de sens et portée symbolique et identitaire) et la dimension « rapport au temps » (*ex.* durée creuse à combler, durée-ressource à contrôler, durée ressource investie pour suspendre ou ralentir symboliquement le rythme du temps).
6. **Elle peut couvrir différents types d'activité du client** : l'expérience correspond à cinq types d'activités possibles chez le consommateur et l'entreprise dispose donc de cinq leviers d'actions ou SEMs (*Strategic Experiential Modules*)² : exciter les sens (*sense*), susciter des sentiments et des émotions

1. Roederer, 2012c.

2. Schmitt, 1999.

(*feel*), inciter à réfléchir (*think*), à agir (*act*), et à créer des liens (*relate*). L'idéal est que l'entreprise gère les cinq modules de manière simultanée pour avoir une approche expérientielle globale, mais elle peut concentrer ses efforts sur la stimulation d'un ou de plusieurs modules. Camelis et Llosa aboutissent à une typologie analogue en identifiant cinq types d'activités expérientielles sur lesquelles les entreprises disposent de moyens d'action (tableau 10.2).

Tableau 10.2 – Les cinq types d'activités expérientielles du consommateur

Nature de l'activité	Description	Moyens d'action de l'entreprise
Sensorielle	Activation des registres sensoriels en réaction à des stimuli. Des sensations physiologiques ou dues à la présence humaine, telle la sensation d'étouffer, peuvent également intervenir.	Contrôle de l'environnement et des éléments d'ambiance (odeurs, couleurs, bruit, textures, température...).
Émotionnelle	Émotions ressenties durant l'expérience, agréables (enthousiasme, surprise, sérénité...) ou désagréables (impatience, colère...).	Influence de l'intensité des réponses émotionnelles <i>via</i> le contrôle des autres activités. Il est possible de réduire les émotions négatives en limitant les sensations désagréables, les relations sociales indésirables, et les efforts physiques et cognitifs. Il convient de favoriser les émotions positives, sans forcément les exacerber, sauf si les émotions fortes sont un mobile important de la consommation.
Comportementale	Déplacement physique du client (marcher, monter...) ou des objets (porter, pousser...).	Définition du niveau de participation physique. On peut favoriser des activités physiques valorisées par le client et limiter les autres en augmentant son personnel, en redéfinissant la configuration du lieu de service ou en mettant à disposition des aides matérielles.
Cognitive	Raisonnements, pensées et réflexions qui visent surtout à optimiser l'expérience (comprendre l'offre et l'environnement, faire des choix, gérer sa participation : orientation, parcours, gestion du temps...).	Maîtrise partielle : on peut choisir de les stimuler ou au contraire de les minimiser en simplifiant les processus, en confiant certaines fonctions au personnel ou en fournissant des supports facilitant le traitement de l'information.
Sociale	Activités orientées vers les autres clients présents et les employés en contact : interactions verbales ou non verbales et attitudes visant à adapter ses comportements (observation, écoute, comparaison, imitation...).	Définition du niveau d'interaction entre le personnel et les clients ; contrôle partiel du niveau d'interaction entre clients.

Source : d'après Camelis et Llosa, 2011.

7. **L'expérience ne se limite pas au moment de l'achat et/ou de la consommation** : elle commence souvent en amont lorsque le consommateur fait des recherches, planifie, voire fantasme l'expérience (expérience d'anticipation), et peut se prolonger après l'achat ou la consommation (expérience de souvenir)¹. Par exemple, faire des recherches préparatoires sur un voyage au Canada est une expérience en soi. Discuter après son retour avec des proches de son voyage au Canada ou regarder des photos, des films ou des souvenirs matériels de son séjour relève également de l'expérience.
8. **L'expérience peut relever de trois formes de pilotage**² : (1) les expériences pilotées par le consommateur (*consumer-driven experiences*), qui se déroulent dans des environnements non contrôlés par l'entreprise et laissent au consommateur un degré d'autonomie important ; (2) les expériences pilotées par les entreprises (*company-driven experiences*), dans lesquelles les consommateurs sont immergés dans des contextes contrôlés par l'entreprise ; (3) les expériences co-pilotées par l'entreprise et le consommateur (*co-driven experiences*). En ce cas, l'entreprise fournit les conditions de l'expérience, que le consommateur va façonner à partir des éléments mis à sa disposition et de sa participation active. Le degré d'autonomie laissé au consommateur dans la gestion de l'expérience est une décision stratégique majeure, d'autant que le consommateur, s'il dispose de beaucoup de latitude, peut transgresser les règles et gêner les autres clients. Tel est par exemple parfois le cas dans les piscines ludiques ou sur les pistes des stations de sports d'hiver.

Section 3 LES STRATÉGIES EXPÉRIENTIELLES

Deux types de stratégies peuvent être distingués : la stratégie de création d'une offre d'expérience et la stratégie d'habillage expérientiel.

1 La stratégie de création d'une offre d'expérience

Cette option consiste, « pour des organisations spécialisées dans la production ou la commercialisation d'expériences, à injecter de la surprise et du merveilleux [...] dans des contextes expérientiels conçus par l'entreprise et aboutit à l'élaboration d'environnements thématiques [...] »³. Il s'agit donc de faire vivre au consommateur

1. Arnould *et al.*, 2002.

2. Carù et Cova, 2007.

3. Roederer, 2012b, p. 64-65.

une expérience riche et gratifiante. Si deux phénomènes expérientiels sont concevables – l'absorption et l'immersion – (figure 10.1), l'immersion est le concept le plus mobilisé et étudié. Elle est définie comme « un moment fort vécu par le consommateur et résultant d'un processus partiel ou complet d'appropriation de sa part »¹. Il convient d'être attentif aux états connexes qui peuvent empêcher ou interrompre l'immersion. Ces états sont au nombre de trois² : l'émergence (sortie involontaire ou délibérée de l'expérience pour reprendre pied dans la réalité), la submersion (l'individu est tellement accaparé par l'expérience qu'il est noyé dans les émotions, ce qui peut générer un blocage physiologique et un sentiment d'angoisse), le rejet (absence ou perte d'adhésion à l'offre expérientielle). Ces états possibles doivent être intégrés dans la réflexion concernant la conception des expériences. Ainsi, il faut éviter l'hypersollicitation (*ex.* trop de foule, trop de sensations) et concilier le besoin de stimulation de l'individu et la nécessité qu'il puisse disposer de moments de repos³.

Pour mettre en scène des expériences, Pine et Gilmore (1998) conseillent aux entreprises de s'inspirer du théâtre. Il s'agit de reconsidérer l'organisation du travail de la même façon qu'est pensée la mise en scène d'une pièce (les processus seraient le script, le lieu de travail la scène et les employés les acteurs). Ces auteurs émettent également cinq préconisations majeures pour créer une expérience réussie, c'est-à-dire distinctive, impliquante et mémorable :

- **organiser l'expérience** : il faut choisir un thème concis et attractif qui assure la clarté et la cohérence de l'expérience. C'est ainsi que les restaurants Buffalo Grill reposent sur le thème du Far West, tandis que les restaurants Bubba Gump Shrimp s'inspirent du film Forrest Gump et sont centrés sur l'histoire de la pêche à la crevette (Bubba Gump Shrimp est le nom de la société de transformation de la crevette qui permet à Forrest Gump et à son ami Dan de devenir riches) ;
- **harmoniser les impressions avec des indices positifs** : le but est de donner une impression générale qui soit cohérente avec le thème. Il faut donc introduire des indices qui affirment la nature de l'expérience (*ex.* décor, tenues, musique). C'est ainsi que les restaurants Buffalo Grill sont immédiatement identifiables grâce à des éléments en cohérence avec le thème : bâtiment « western », logo en cornes de bison, totem. La chaîne de restaurant Hard Rock Café offre, quant à elle, une expérience « rock » avec de nombreux objets de collection, qui ont appartenu à des stars du *rock* (*ex.* disques d'or, guitares, costumes de scène). Des concerts de *rock* y sont organisés et les noms des formules des déjeuners sont à l'avenant : Nirvana, Hendrix, Clapton... Il s'agit donc de donner un caractère d'authenticité à l'expérience pour que le consommateur se l'approprie, même si une pleine authenticité est bien sûr inaccessible dans un contexte marchand et organisé ;

1. Carù et Cova, 2003, p. 60.

2. Graillot *et al.*, 2011.

3. Dion, 2013.

- ** viter les impressions négatives** : tout ce qui pourrait perturber l'expérience et contredire les impressions positives doit être supprimé. Ainsi, des annonces vocales intempestives ou une ambiance musicale inappropriée (ex. du rap dans un Hard Rock Café) peuvent briser le charme et nuire à l'expérience ;
- **laisser un souvenir** : il est opportun de proposer une trace tangible, un souvenir de l'expérience (ex. tee-shirt portant la date et le lieu, vidéo). Ce qui explique l'offre importante de produits dérivés. On trouve ainsi dans les Hard Rock Cafés des boutiques « Rock Shop » permettant d'acheter des vêtements, des verres, ou des badges en édition limitée ;
- **utiliser les cinq sens** : plus les sens sont sollicités, plus l'expérience sera efficace et mémorable.

2 La stratégie d'habillage expérientiel

Lorsque l'entreprise ne commercialise pas d'expérience, elle peut recourir à de l'habillage expérientiel. Une telle stratégie permet à des services au contenu fonctionnel de se différencier et de développer un avantage concurrentiel. Filser (2002) retient trois constantes dans l'« habillage expérientiel » des services : le décor (la th atralisation), l'intrigue (le récit que raconte le produit/service), l'action (les relations entre le consommateur et le produit/service).

- **Le décor** : l'expérience vécue par les individus est fortement conditionnée par leur perception et leur évaluation de l'environnement physique. L'entreprise doit construire un décor cohérent avec son histoire, ses valeurs, son positionnement et la structure de son offre, sans toutefois donner l'impression que le décor est l'élément majeur de l'offre. Le décor peut être complété par le recours à des stimuli sensoriels, qui contribuent à créer l'atmosphère de l'espace de service et à renforcer l'identité de la marque. Il est de plus en plus fréquent que le décor intègre pleinement la dimension digitale, comme dans le cas de Burberry   Londres ;
- **Le récit** : l'entreprise doit raconter un récit : son origine, ses fondateurs, son histoire, ses mythes, ses valeurs, ses projets. Valoriser l'histoire de la marque ou celle du fondateur permet de donner davantage de réalité et d'humanité à l'expérience. Un exemple intéressant est celui de la boutique Chanel Mode ouverte en 1913 rue Cambon par Coco Chanel. Cette boutique est mythique, notamment parce que, même si leur accès n'est pas libre, on trouve au premier étage le salon haute couture, décoré par Karl Lagerfeld, au second étage les appartements privés de Coco Chanel et au troisième étage le studio de création et les ateliers.
- **L'action** : produire une expérience gratifiante suppose aussi, pour Filser, que le service entre dans la vie du consommateur et lui apporte un bénéfice, mais aussi

que le consommateur apporte un bénéfice au service. Il est ainsi intéressant de favoriser la mise en commun des expériences des différents consommateurs, par exemple en créant une communauté de marque sur Internet, qui va permettre d'enrichir et de prolonger l'expérience. Cela est également vrai *a fortiori* pour les services expérientiels par essence. Ainsi, sur le forum officiel de Disneyland Paris, il est proposé à ceux qui rejoignent la communauté de profiter de « toutes les astuces et expériences de nos visiteurs pour un séjour magique à Disneyland Paris ! » et de partager leurs plus beaux moments en photos.

EXEMPLE 10.1 – Le navire amiral digital de Burberry

Installé depuis 1820 sur Regent Street, le magasin amiral de Burberry est doté d'écrans interactifs à tous les étages et d'un studio au sous-sol qui produit du contenu en temps réel. La marque de luxe britannique offre un mélange de traditions et d'innovations digitales. C'est un espace à la fois imposant (4 000 m²) et intime. La volonté affichée est d'introduire un niveau d'expérience similaire au web et de permettre, au-delà de l'immersion dans l'univers de marque, de bénéficier des fonctionnalités du digital en magasin. Le personnel est ainsi équipé de solutions de paiement mobile. Une centaine d'écrans interactifs sont installés en tête de chaque rayon et peuvent se transformer en miroirs. Des iPad permettant de concevoir le *trench* de ses rêves sont aussi disponibles. Toutes les animations vidéos et sonores varient également en fonction du moment de la journée ou au passage d'un client. Cet investissement massif dans les technologies digitales peut également séduire un segment de clientèle plus jeune et redonner de l'allant à une marque emblématique en perte de vitesse.

Source : Nebia A., www.e-marketing.fr, 2012.

Section 4 LA GESTION DE L'EXPÉRIENCE DE CONSOMMATION

Si l'objectif ultime pour le prestataire est d'établir une histoire relationnelle faite d'expériences satisfaisantes, la gestion de chaque épisode expérientiel représente un challenge permanent¹. De très nombreux facteurs peuvent contribuer à une expérience réussie et l'entreprise doit se poser un grand nombre de questions (voir Focus ci-après). En particulier, la première expérience constitue un moment de vérité pour le prestataire de services et il convient de veiller à une certaine constance dans l'expérience, en évitant toutefois l'écueil de la répétition à l'identique.

1. Petr, 2002.



FOCUS

Des questions fondamentales pour gérer au mieux l'expérience client

- Quelle expérience veut vivre mon client ? Avec quelle intensité ? Quel est le niveau de participation auquel il aspire ?
- Que voudrait-il faire de plus tout seul ? Quelles sont les tâches qui lui sont pénibles ? Comment l'aider, comment améliorer son expertise ?
- Quelle image véhicule mon support physique ? Dans quelle ambiance reflétant ma marque souhaité-je plonger mon consommateur ? Mon support physique facilite-t-il la vie de mes clients ?
- Quelles sont les valeurs véhiculées par mon personnel en contact ? Quel est le niveau d'interaction à rechercher ? Jusqu'à quel point mon personnel doit-il aller vers le client ?
- Quels sont les rapports entre clients à favoriser, à contrôler ou à éviter ?
- Comment assurer la même intensité d'expérience à mes clients ? Quels sont les éléments du service à standardiser ? Comment ?
- Les communications reflètent-elles bien l'expérience offerte ? Mes clients potentiels comprennent-ils ce qu'ils vont vivre ?
- Comment puis-je assurer une première expérience réussie ? Comment identifier et gérer les nouveaux clients ? Comment leur expliquer le service et leur rôle ?

Source : Camelis et Llosa, 2011.

1 L'importance cruciale de la première expérience

La première expérience est un moment de vérité. Elle doit confirmer les informations véhiculées par l'expérience indirecte et répondre aux attentes créées¹. L'idéal est d'identifier les nouveaux clients pour prévoir des parcours spécifiques ou les accompagner durant leur première expérience. Des initiatives de cette nature ont été mises en œuvre par des entreprises comme Le Club Med, avec ses GO (gentils organisateurs) ou par les casinos Barrière, qui ont créé la fonction de *coach* pour assister et orienter les néophytes. Si cette identification est impossible dans le cas des services de masse, le prestataire peut néanmoins aider le client, notamment par une communication pédagogique destinée à le rassurer et à limiter ses efforts d'apprentissage et, partant, le risque d'une première expérience médiocre (voir chapitre 9). Cette communication destinée aux nouveaux clients doit être tout particulièrement présente dans les espaces de services (*ex.* signalétique, brochures, couleurs, parcours).

1. Roederer, 2012a.

2 L'importance de concilier constance et innovation dans l'expérience

L'accent est souvent mis sur la nécessité d'assurer la cohérence et la constance des expériences dans le temps et dans l'espace pour une expérience cumulée satisfaisante et la construction d'une marque de service forte¹. Y parvenir suppose un effort de standardisation des procédures de servuction. Cette standardisation dans l'espace explique d'ailleurs le succès des chaînes de franchise, qui reposent sur le même script expérientiel. Toutefois, standardiser ne signifie pas proposer une expérience en tous points identique, mais apporter au client la garantie d'une expérience exempte de mauvaise surprise. De plus, si la standardisation peut aller très loin pour des services « ordinaires », telles que la location d'une chambre d'hôtel d'une enseigne donnée, elle est *a contrario* contre-productive dans le cas où la quête de surprise est un mobile important de la venue du client. Par exemple, lors de la visite de Disneyland ou lors d'un spectacle du cirque Medrano, le client s'attend à une expérience différente de la précédente. Satisfaire le consommateur ne suffit pas en effet pour que l'expérience soit mémorable. Il est également nécessaire de rafraîchir l'expérience pour qu'elle conserve un caractère surprenant et excitant. L'entreprise doit donc, de manière plus ou moins accusée selon la nature de son activité, préserver l'essence de l'expérience tout en introduisant des éléments novateurs qui vont permettre de surprendre le client. Les magasins temporaires ou *pop-up stores* sont ainsi un moyen d'attirer l'attention des chaland.

ENCADRÉ 10.2 – Les expériences éphémères : les magasins temporaires ou *pop-up stores*

Certaines marques se mettent désormais en scène dans des magasins temporaires, souvent dénommés *pop-up stores*, en référence aux fenêtres qui s'ouvrent lorsqu'on navigue sur Internet. L'un des précurseurs en France a été en 2009 la marque de prêt-à-porter japonaise Uniqlo qui voulait ainsi annoncer son arrivée dans l'Hexagone. Très populaires aux États-Unis, les *pop-up stores* se multiplient à Paris et dans quelques grandes villes avec des marques comme Ferrero, Prada, Timberland, Hermès ou Lagerfeld. Le recours à l'éphémère peut permettre de réactiver l'univers d'une marque ou de préparer ou célébrer un événement (ex. entrée sur un nouveau marché géographique, lancement d'un produit, anniversaire). En septembre 2013, Reebok a ainsi ouvert une boutique éphémère pour présenter sa nouvelle collection et exposer ses modèles mythiques. Ces expériences offertes aux clients ou aux simples curieux visent à créer un effet domino en bénéficiant de retombées sur les réseaux sociaux ou dans



1. Camelis et Llosa, 2011. Voir également le chapitre 2.



les médias classiques. Ainsi, en septembre 2012, le site de rencontres Adopteunmec.com a exposé certains de ses membres masculins déguisés en « Monsieur Chic », « Monsieur Muscles » et autres « Surfeur » dans des boîtes géantes de poupées. « En une semaine, nous avons eu plus de 1 500 visiteurs et 1 000 retombées presse dans 48 pays différents », souligne Thomas Pawlowski, le directeur marketing et communication. Les résultats ont été au rendez-vous : « les inscriptions de filles ont augmenté de 50 % dans les quinze jours et celles des garçons – payantes – de 30 %. Et des investisseurs ont même proposé de développer le site à l'étranger ».

Source : Lumineau L., www.lemonde.fr, 2013.

3 L'identification des facteurs et des seuils de dégradation expérientielle

Si des considérations de sécurité peuvent intervenir, l'entreprise doit également repérer les facteurs de détérioration et les seuils au-delà desquels l'expérience peut connaître une dégradation subjective ou objective¹. Ainsi, des temps d'attente plus importants ou une indisponibilité du personnel sont des facteurs de dégradation objective. S'ils sont mesurables, il n'en va pas de même des dégradations subjectives, qui résultent d'une transformation de l'expérience à vivre du fait de l'environnement. Ainsi, le visiteur d'un musée peut être d  u du fait de la présence de groupes importants de visiteurs auxquels un guide explique les pièces exposées, alors qu'il était en quête d'un temps de contemplation et de méditation.

Section 5 LES RISQUES ET LIMITES D'UNE STRATÉGIE EXPÉRIENTIELLE

Ces risques sont nombreux et les limites tiennent au fait que l'expérience vécue peut dépasser le stade de la relation avec le prestataire de service, les autres clients, notamment pouvant avoir une influence néfaste ou positive sur l'expérience vécue.

1 Les risques d'une stratégie expérientielle

Nous pouvons en identifier huit :

1. **Le risque de la banalisation** : si le thème est déjà exploité ou est aisément imitable, l'offre d'expérience peut s'en trouver banalisée ;

1. Petr, 2002.

2. **Le risque d'érosion de l'intérêt** : une approche expérientielle séduisante à l'origine peut s'essouffler et finir par lasser le client ;
3. **Le risque que le consommateur n'adhère pas à la proposition d'expérience** : l'entreprise peut se méprendre sur les attentes des clients, sur le sens de l'expérience proposée ou sur la nature du plaisir délivré par l'expérience¹. On considère que cela a été une des raisons majeures de l'échec du premier grand parc d'attractions français, Mirapolis (1987-1991). Le thème (fables et grands romans français) a été jugé assez peu compréhensible et complexe et a conduit à un contenu décousu, du fait de la très grande variété des références culturelles et de l'absence de lien entre le thème affiché et certaines attractions (*ex.* un village viking, un manège de type « tasses » à l'effigie de l'ancienne mascotte Nesquik).
4. **Le risque de perdre de vue le service central** : l'habillage expérientiel n'est qu'un habillage et il ne s'agit pas de sacrifier l'essence du service délivré à des éléments périphériques ou cosmétiques. L'offre de services exceptionnels et récréatifs d'un hôtel (spa, massages, salle de sport...) sera de peu de valeur pour le client qui aura mal dormi du fait d'éléments extérieurs (des clients bruyants dans le couloir par exemple)² ;
5. **Le risque de « sur-expérialisation »** : vouloir mettre en scène de manière euphorique tout type de service risque d'être contre-productif. Cette tendance est accusée dans le commerce, avec une théâtralisation et un marketing sensoriel excessifs qui peuvent indisposer ou lasser un consommateur qui « fréquente plus souvent les points de vente réels ou virtuels dans une perspective très fonctionnelle, en vue de réaliser l'acquisition d'un bien ou de réaliser un approvisionnement régulièrement planifié pour son foyer »³.
6. **Le risque de transgression du schéma expérientiel** : la gestion de l'expérience impose une certaine standardisation et le respect de règles et normes comportementales. Or, les transgressions ne sont pas exclues (*ex.* le visiteur d'une exposition qui prend des photos alors que cela est strictement interdit). Le client transgressif peut souhaiter exprimer son désir de liberté ou vivre quelque chose d'original et d'exclusif qui dépasse les frontières de l'expérience prévue⁴ ;
7. **Le risque de ne pas maîtriser les flux de clients** : la gestion des expériences suppose une gestion prévisionnelle des flux de clients, ce qui est loin d'être évident, notamment du fait de l'incidence des conditions météorologiques sur la fréquentation des espaces expérientiels ;
8. **Le risque d'une mauvaise gestion multicanal de l'expérience client** : la visite de l'espace de service peut être le prolongement d'une expérience ludique, hédoniste ou cognitive commencée sur Internet. Cette initialisation en ligne peut influencer

1. Roederer, 2012b.

2. Meyronin, 2011.

3. Antlébian *et al.*, 2013, p. 85.

4. Petr, 2002.

sur l'expérience que le client souhaite ou s'attend à vivre dans l'espace de services, mais, également, sur la manière dont il souhaite être accompagné au sein de celui-ci¹. Travailler sur l'expérience client requiert donc un effort de coordination au sein de l'entreprise pour proposer aux clients une expérience cohérente et mémorable.

2 Une expérience qui peut dépasser le stade de la relation avec le prestataire de service

Des facteurs qui ne sont pas directement contrôlables par le prestataire de service ou de manière partielle peuvent influencer positivement ou négativement sur la qualité de l'expérience vécue. Au-delà des éléments climatiques, essentiels pour certaines expériences, comme les sports d'hiver, il s'agit surtout des prestations délivrées par les autres organisations qui constituent la chaîne de service, et de la présence et de la participation des autres, qu'il s'agisse des employés en contact, d'accompagnants ou d'inconnus.

2.1 Le service s'inscrit dans une chaîne de services non contrôlée par l'entreprise

L'expérience vécue par le client peut dépasser très largement le champ de responsabilité et de légitimité de l'entreprise prestataire du service. En effet, il est fréquent que le service soit un maillon d'une chaîne non contrôlée par le prestataire de services. Or, c'est l'ensemble des prestations fournies qui conditionnera la qualité de l'expérience client. Comme le souligne Meyronin² : « Pour un voyageur empruntant un vol Air France à destination de New York, la facilité d'accès à une place de stationnement (sur réservation) gérée par Aéroports de Paris, comme les services proposés au sein de l'aérogare de manière à agrémenter son attente, sont des composantes indissociables de son expérience du voyage ». Il est donc nécessaire de développer des relations et des partenariats avec les autres maillons de la chaîne de services qui conditionnent l'expérience du consommateur (voir chapitre 4). Il est intéressant à cet égard de se référer à Langlois et Maurette³ qui ont développé l'« expéigramme », un outil de gestion inspiré du *blueprint* (voir chapitre 3) qui permet d'identifier les étapes émotionnelles de l'expérience pour amenuiser les sources d'anxiété et augmenter les sources de plaisir. Ainsi, pour un voyage, cinq étapes expérientielles émotionnelles peuvent être repérées : préparation du voyage, déplacement vers la destination, accueil à destination, déroulement du séjour, retour au lieu de résidence. Ces étapes peuvent être fractionnées. Ainsi la préparation du voyage comprend la recherche d'information, l'achat du forfait, la préparation des

1. Vanheems, 2012.

2. Meyronin, 2011.

3. Langlois et Maurette, 2003.

contraintes administratives et de santé (*ex.* visa, vaccins), et la préparation des bagages. Le recours à l'« expéigramme » facilite l'analyse de la chaîne de services et la gestion de l'expérience.

2.2 Une expérience conditionnée par la présence et le comportement d'autrui

Les autres individus présents peuvent influencer fortement l'expérience client. Il s'agit bien sûr des employés, qui peuvent être plus ou moins compétents, faire preuve d'une plus ou moins bonne volonté, déployer des efforts plus ou moins importants pour satisfaire le client, interagir avec lui, délivrer rapidement et efficacement le service, et résoudre ses problèmes. Il s'agit aussi des autres clients ou co-clients, par essence moins aisément contrôlables par l'entreprise.

■ Les autres clients

Leur influence est très rarement prise en compte dans l'évaluation de la qualité d'un service. Ainsi, la célèbre échelle ServQual (voir chapitre 4) n'en fait pas mention. Ils sont pourtant toujours une composante essentielle de l'expérience. Leur présence et leur comportement ont une incidence positive ou négative sur l'expérience client, soit parce qu'ils se voient délivrer le même service simultanément (trajet en bus, concert...), soit parce que le service est délivré séquentiellement et que chacun doit attendre son tour (*ex.* envoi d'un recommandé à la Poste, consultation médicale) (voir chapitre 9). Les co-clients peuvent être considérés de deux manières différentes¹.

Ils peuvent être vus comme une variable situationnelle. Ils sont alors envisagés globalement, à travers la notion de densité ou de foule, et constituent une dimension de l'environnement de service, une variable d'ambiance ou d'atmosphère. La densité peut selon les cas intensifier l'expérience client (*ex.* un stade plein avec des supporters bruyants est préférable à un stade vide et morne) ou la dégrader. Dans les services expérientiels par essence, un concert, par exemple, la présence d'une foule permet de communier et de s'exprimer plus intensément et plus librement par rapport aux conventions sociales et aux codes comportementaux. Souvent, la densité, au-delà d'un certain stade, produit des effets négatifs tant sur le plan affectif (*ex.* diminution du plaisir, augmentation du stress) que comportemental (*ex.* diminution du temps passé dans l'espace de service). Par exemple, une densité trop importante dans un zoo empêche les visiteurs de s'approcher des animaux et de bien les voir, gâchant en partie l'expérience. De même, un train bondé où il n'y a pas d'autre possibilité que de rester debout à l'entrée du compartiment ne laissera, en général, pas un souvenir positif.

Ils peuvent également être envisagés comme des acteurs de l'expérience de service. Ils sont alors un élément de service à part entière, qui jouent chacun un rôle dans la servuction, et l'analyse porte dans cette perspective sur les interactions

1. Camelis *et al.*, 2013.

sociales. L'étude de Camelis *et al.* (2013) montre l'importance des autres clients dans l'expérience et la satisfaction du client ainsi que la variété des rôles qu'ils assument : les co-clients informent sur le service à venir ; ils posent les règles sociales ; ils sont un standard de comparaison ; ils distraient agréablement ; ils perturbent ; ils aident à participer. Si l'importance des interactions sociales avec les autres clients varie selon les services, elle est parfois essentielle. Tel est le cas lorsque leur participation est consubstantielle à l'existence du service, comme dans les services entre particuliers (*ex.* e-bay, Le Bon Coin, Meetic), et dans les coproductions à forte dimension expérientielle où chaque participant contribue activement et collectivement à coproduire le service qu'il a acheté (*ex.* voyage organisé). Il est également fréquent que le désir de socialisation dans un « tiers lieu » soit un mobile important pour le client (*ex.* s'inscrire à un cours de *fitness* pour rencontrer des personnes et nouer des amitiés).

L'entreprise doit réfléchir aux interactions sociales qu'elle souhaite voir s'instaurer entre ses clients¹. Ce choix peut être un élément important du positionnement de l'entreprise de services. Ainsi, on peut insister sur le caractère convivial d'un club de vacances alors qu'on pourra, pour de l'hôtellerie de luxe, mettre en exergue l'intimité et l'absence de promiscuité. Il convient également d'identifier et de prévenir au maximum les sources de g ne durant la délivrance du service. En effet, les autres clients peuvent occasionner des retards, avoir des comportements perturbateurs ou une attitude jugée déplaisante, ou encore manifester des attentes incompatibles. C'est ainsi que, dans un restaurant, les sources de perturbations imputables aux autres clients peuvent être multiples. Un bébé qui pleure, des enfants qui courent entre les tables, ou un client à une table voisine qui parle fort et reçoit des appels sur son portable peuvent être autant de facteurs de dégradation de l'expérience client et de la qualité du service. La gestion de l'espace peut faciliter la résolution de ces problèmes. Par exemple, en créant des zones de confidentialité (*ex.* ligne à ne pas franchir dans une pharmacie ou dans une banque), on garantit une intimité au client. De même, dans un restaurant, on peut soit éloigner les tables, voire cloisonner l'espace (*ex.* espace enfants, salle pour les groupes) ou à l'inverse, favoriser les échanges sociaux avec de grandes tables d'hôtes. La variété des attentes expérientielles peut servir de base de segmentation de l'offre de services.

EXEMPLE 10.2 – La segmentation selon la nature de l'expérience recherchée : l'exemple des ambiances iDTGV

La SNCF propose de choisir son ambiance de voyage au moment de votre réservation, que ce soit en première ou en seconde classe :

iDzen est conçu pour un voyage au calme, les voyageurs devant respecter les règles suivantes : parler discrètement pour ne pas troubler le silence, éteindre leurs téléphones

1. Camelis *et al.*, 2013.

portables, ne pas utiliser d'appareil bruyant sauf avec un casque, ne pas voyager avec un animal de compagnie

iDzap est conçu pour que les passagers voyagent dans une ambiance conviviale en profitant de nombreux services et animations. Les voyageurs sont autorisés à passer des appels, regarder un film en louant la Digitab, louer des consoles de jeux vidéo et profiter de services à la place. iDzap est particulièrement recommandé aux familles avec enfants de moins de 12 ans. Il est à noter que la formule idnight principalement destinée aux jeunes noctambules qui bénéficiaient de services adaptés (*ex.* voiture-bar, ambiance musicale assurée par un DJ, restauration de nuit, espace *lounge* permettant les rencontres, les discussions, les jeux, la location de DVD et des démonstrations de produits) a été abandonnée en 2011, car elle n'est pas parvenue, selon la SNCF, à atteindre sa viabilité économique.

Sources : www.wellcom.fr.

■ **Les compagnons : des co-clients particuliers**

L'accompagnement du client, notamment lors d'une activité de loisirs, peut être une dimension importante de son expérience de consommation¹. Le rôle de l'accompagnant se manifeste à trois stades :

1. Avant l'expérience, la perspective d'être accompagné ou non influe fortement sur la motivation individuelle à participer à l'activité, surtout si l'individu est inexpérimenté.
2. Durant l'expérience, la présence (ou l'absence) de compagnons procure au client des bénéfices qui contribuent à modeler la manière dont il vit l'expérience : dimension récréative, apport cognitif, soutien affectif. Le comportement est également différent. Ainsi, un visiteur accompagné irait plus volontiers au bar ou au restaurant qu'un visiteur solitaire.
3. Après l'expérience, la présence du ou des compagnon(s) permet de négocier en douceur le retour à la réalité, le passage de l'« extraordinaire » à l'ordinaire.

L'entreprise peut prendre en compte cette dimension collective de plusieurs manières² :

- intégrer l'interaction sociale entre proches en adjoignant au cœur de l'offre des services renforçant la dimension conviviale de l'expérience (*ex.* bar, restaurant, concert, rencontres) ;
- communiquer en mettant en avant qu'il s'agit d'une expérience qui se partage ou qui peut créer du lien entre compagnons ;
- opter pour une politique de prix favorisant les visites accompagnées (*ex.* systèmes d'abonnement collectifs) ;
- choisir des horaires d'ouverture adaptés à la sociabilité contemporaine (*ex.* nocturnes en semaine).

1. Debenedetti, 2003.

2. *Ibid.*

L'ESSENTIEL

Les entreprises de services, au-del a de la simple vente, cherchent à faire bénéficier leurs clients d'une **expérience** agr eable, gratifiante et mémorable. En effet, le consommateur n'est pas un être purement rationnel, en quête d'avantages fonctionnels. Il est également en recherche de satisfactions hédoniques, d'émotions, de fantaisie, de réenchantement. Il est donc possible à une entreprise de services, même si elle n'agit pas dans le domaine de la culture et des loisirs où la dimension expérientielle est inhérente à l'offre (*ex.* parc d'attraction, piscine ludique, voyage organisé), de proposer un habillage expérientiel au consommateur pour se différencier, et augmenter la valeur perçue de son offre ainsi que l'attachement du client.

Toutefois, une **stratégie expérientielle** est difficile à mettre en œuvre. Elle suppose en effet une bonne compréhension des attentes expérientielles des consommateurs et la mise en œuvre d'une gestion de l'expérience. La difficulté est d'autant plus grande que l'entreprise ne contrôle pas certains des facteurs qui influent sur l'expérience de consommation. Il peut s'agir des prestations des autres organisations qui constituent la chaîne de service et, surtout, des comportements des autres clients qui peuvent influencer positivement ou négativement sur l'expérience vécue.

Chapitre

11

La fidélité et la gestion de la relation client

OBJECTIFS

- Comprendre l'émergence du marketing relationnel et ses concepts fondamentaux
- Mettre en évidence les enjeux et leviers de la gestion de la relation client dans le respect de sa vie privée
- Choisir un programme de fidélisation, susceptible d'apporter de la valeur ajoutée au service
- Gérer les insatisfactions et les réclamations des clients comme un service complémentaire facilitant

SOMMAIRE

- SECTION 1** Concilier fidélité et profitabilité
- SECTION 2** Les programmes de fidélisation dans les services
- SECTION 3** La gestion des insatisfactions et des réclamations

Section 1

CONCILIER FIDÉLITÉ ET PROFITABILITÉ

1 L'émergence du marketing relationnel

La Gestion de la Relation Client (GRC) est la manifestation d'une approche de marketing relationnel mise en place par l'entreprise. Cette approche s'est développée dans les années 90, lorsque les chercheurs en marketing relationnel ont commencé à montrer l'intérêt, en termes de profitabilité, d'une relation qui perdure.

DÉFINITION

Le **marketing relationnel** a été initialement défini comme l'ensemble des activités marketing destinées à établir, à développer et à maintenir des relations d'échanges fructueuses¹.

Cette approche correspond à un complément au marketing mix de l'approche marketing traditionnelle et généralement qualifiée de transactionnelle. Le marketing relationnel permet d'intégrer les transactions dans un ensemble d'échanges plus large et plus complexe en prenant en compte l'histoire de la relation et s'intéresse à l'ensemble du cycle de vie de la relation, de la prospection à la rupture. Ainsi, dans le cadre de la stratégie relationnelle, un achat ne fait que marquer le début d'une relation qui donnera lieu à engagement et confiance mutuels et croissants.

  noter : un bon marketing relationnel ne sera efficace que s'il repose sur un bon marketing mix !

Le développement du marketing relationnel s'explique pour plusieurs raisons :

- le développement de l'économie de service, la logique de co-production du service favorisent le rapprochement client/prestataire ;
- le développement de l'économie de marché, la déréglementation, l'augmentation de la compétition, la maturité des marchés nécessitent de mieux prendre en compte les attentes des clients ;
- le développement de la mondialisation des marchés nécessite une forte orientation client pour en saisir toutes les opportunités.

1. Berry, 1983.

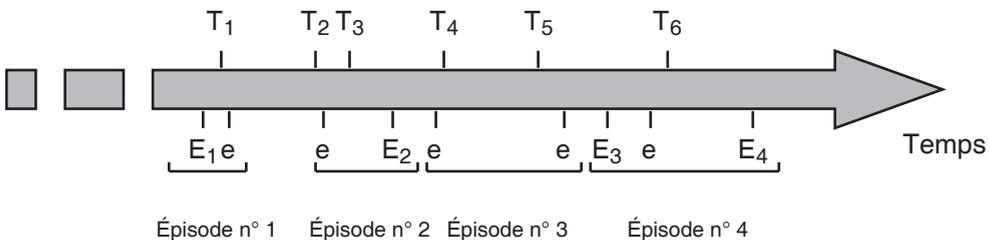
2 Les concepts fondamentaux : qualité de la relation, satisfaction, fidélité et indicateurs clés

2.1 Qualité de la relation

Le marketing relationnel met au cœur de ses mécanismes les relations et la qualité de ces relations. S'intéresser à la qualité de la relation revient à considérer la qualité perçue de façon interactive et dynamique.

■ La relation, une succession de séquences

Dans la plupart des activités de services, le client est amené à revenir. Il se crée ainsi une histoire de la relation faite d'une succession de transactions et d'échanges plus ou moins formels (figure 11.1). Il devient fondamental d'appréhender les relations entre le prestataire et son client dans leur continuité. Sans cette dimension temporelle, la qualité de la relation se résume à la qualité de l'interaction au cours d'une transaction dont les caractéristiques sont finalement assez bien prises en compte par les modèles classiques présentés dans le chapitre 4.



T – Transactions
 E – Interactions formelles
 e – Interactions informelles

Figure 11.1 – Composantes d'une relation

La relation est constituée d'une succession d'épisodes généralement marqués par une ou des transactions : rendez-vous commerciaux, achat, relations publiques, service après-vente, etc. constituent autant d'opportunités de rencontre. Autour de ces transactions ont lieu des échanges formels (*ex.* rendez-vous commerciaux) et

informels (ex. rencontre non programmée sur un salon, événements sportif ou festif). L'importance de ces échanges est très variable d'un service à l'autre. Elle est d'autant plus grande que le degré de personnalisation des prestations offertes est élevé.

■ La relation, un ensemble complexe de liens

Damperat (2006) propose d'appréhender les relations clients-fournisseurs en tenant compte du contenu économique des échanges, mais aussi du contenu social. L'étude des relations implique la prise en compte des parties en relation, de leur proximité et de la perspective temporelle (tableau 11.1).

Tableau 11.1 – Les dimensions de la relation client

Aspects liés à la structure des relations	Aspects liés à la nature des relations	
Proximité des contacts	Proximité sociale	Proximité fonctionnelle
Intensité des échanges mise en évidence par la facilité et la fréquence des contacts. (ex. accès à une ligne téléphonique dédiée, rendez-vous mensuels)	Intensité du lien social mise en évidence par le caractère plus ou moins agréable des relations. Le slogan de Boulanger, « Le magasin qui m'appelle pour savoir si tout va bien, c'est Boulanger » en est une illustration.	Intensité du lien structurel mise en évidence par le degré d'adaptation et de coordination liée à la tâche. (ex. solidarité entre les parties prenantes : aide apportée par le fournisseur lorsque le client se trouve dans une situation difficile)

Source : Damperat, 2006.

La proximité des contacts correspond à l'intensité des échanges entre le prestataire et le client. Les critères de proximité sont la fréquence des contacts (professionnels et/ou personnels) et l'accessibilité des interlocuteurs. Cette dimension met en avant l'importance du partage de l'information et de la qualité de la communication pour garantir une bonne qualité de la relation. Plus la proximité est forte, plus il y a d'échanges d'information et plus le prestataire est susceptible de bien comprendre les attentes de ses clients et, par conséquent, de bien y répondre.

La proximité sociale traduit notamment l'orientation relationnelle des acteurs. Elle se caractérise par sa dimension affective et traduit l'affinité réciproque qui peut s'installer entre les représentants des parties prenantes à l'échange.

La proximité fonctionnelle est l'intensité du lien structurel qui s'établit entre le prestataire et son client. Il est mis en évidence par les degrés d'adaptation et de coordination liés à la tâche. Il peut se traduire par des investissements spécifiques, garants d'une orientation à long terme des parties prenantes.

2.2 Satisfaction et fidélité : une relation complexe

Comme cela a été vu dans le chapitre 4, l'idée de satisfaction naît du jugement d'un client, comparant les performances perçues d'un produit/service à ses attentes.

Dans les marchés hyper concurrentiels, le client a une multitude de choix. La satisfaction totale sur la durée est déterminante pour la pérennité de l'activité de service. L'objectif sera donc de créer de la satisfaction totale (enthousiasme) en maximisant la valeur délivrée au client. Les clients choisiront les produits/services qui leur apportent le plus de valeur (figure 11.2).

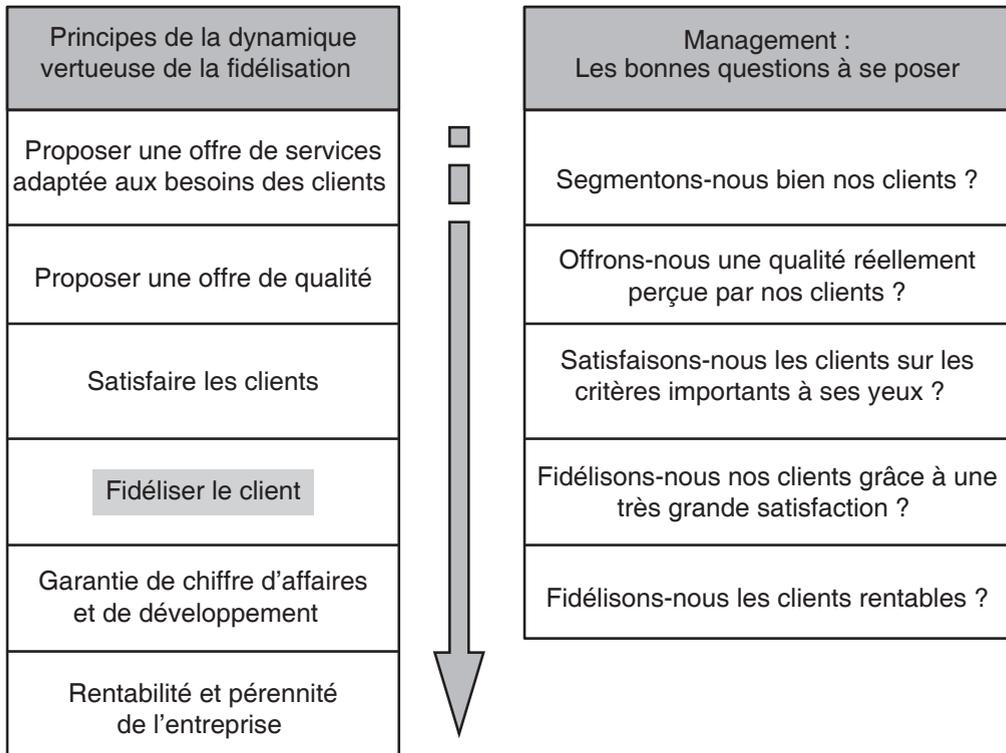


Figure 11.2 – La dynamique vertueuse de la fidélisation

La satisfaction du client intéresse beaucoup les entreprises car elle est vue comme un antécédent de la fidélité. Cependant, s'il existe une forte relation entre satisfaction et intention de ré-achat, la relation entre satisfaction et fidélité est moins systématique (figure 11.3). Les raisons sont nombreuses : structure du marché (concurrentiel ou non), non disponibilité du produit/service, recherche de variété, etc.

Client	Peu fidèle	Fidèle
Peu satisfait	<p>Perdu (Présence d'offres concurrentes) Faiblesse de la qualité, du service, du prix, de la relation...</p>	<p>Captif (Pas ou peu d'offres concurrentes) Coût élevé du changement, commodité (localisation), peu d'enjeux</p>
Satisfait	<p>Instable (Forte concurrence) Relation insuffisante, nouveau besoin</p>	<p>Comblé (Faible sensibilité aux offres concurrentes) Par la qualité, le service, la relation, le prix...</p>

Figure 11.3 – Relation satisfaction/fidélité

La **fidélité** traduit une réponse comportementale, de r achat, non aléatoire. Selon les cas, elle peut être est la traduction d'une réelle volonté d'engagement personnel. Elle est composée de deux dimensions : une dimension comportementale et une dimension attitudinale.

DÉFINITION

La **fidélité comportementale** consiste en le r achat du produit. Cette fidélité peut être analysée plus finement : (1) au travers du taux de nourriture qui permet de considérer différents degrés et formes de fidélité : la non fidélité, la fidélité instable, la fidélité partagée, la fidélité totale ; (2) au travers des séquences d'achat (tableau 11.2).

La **fidélité attitudinale** traduit une attitude favorable envers la marque, et est mesurée par ses causes (*ex.* engagement, attachement) ou par ses conséquences (*ex.* recommandation, prosélytisme). En cas de fidélité attitudinale, le client est « convaincu » par la marque.

Le taux de nourriture correspond à la part occupée par une marque dans l'ensemble des achats d'un client. Par exemple, si un voyageur fait 10 aller/retour Lyon-Londres par an, son taux de nourriture vis-à-vis de la compagnie A sera de 100 % s'il a effectué tous ses voyages avec elle. Il sera de 50 % s'il a fait cinq allers-retours avec cette compagnie, deux avec la compagnie B et trois avec la compagnie C.

Tableau 11.2 – Fidélité et séquences d’achat

Analyse des séquences d’achat (A, B et C sont trois marques différentes)	
A A A A A A A A A	Mono fidélité ou fidélité totale
A B C A B C A B C	Multi-fidélité ou fidélité partagée
A A A A B B B C C C	Fidélité instable
AAAAAABABBBBB	Transition d’une marque vers une autre

Fidélités comportementale et attitudinale ne vont pas forcément dans le même sens. Une approche composite est donc nécessaire (figure 11.3)¹.

Ainsi, lorsque l’on parle de fidélité, il est nécessaire de distinguer :

- **l’inertie**, comportement qui est le fruit de l’habitude, fidélité par tradition (à une marque de voiture, à un parfum) ;
- **la rétention** (fidélité induite ou captivité *via* un enferment du client au travers d’un contrat contraignant), qui reflète une dépendance du client envers son fournisseur (situation de monopole ou quasi-monopole, contrats d’assurance ou de téléphonie mobile, système d’exploitation Microsoft) ;
- **la fidélité**, comportement lié à des attitudes positives.

Ce dernier cas est le plus favorable à l’entreprise. En effet, dans les cas de rétention, le client a tendance à s’échapper dès lors que la contrainte se desserre. La rétention ne traduit pas une « fidélité vraie » : on la qualifie souvent de « fausse fidélité ».

La « fidélité vraie » (*true loyalty*) correspond à un engagement profond (exprimé par le consommateur) d’acheter à nouveau le produit ou service qu’il préfère, de manière cohérente dans le futur, en dépit des influences situationnelles et des effets marketing qui peuvent induire un changement de marque. Est sous-jacente l’idée de résistance au changement d’un client qui ne traite pas de façon objective les offres des concurrents, mais aussi qui donne une valeur à la relation. Cette dernière peut contrebalancer, dans une certaine mesure, un défaut de valeur sur l’offre de service.

La fidélité peut être multiple ou exclusive. Le client a parfois intérêt, notamment en BtoB, à répartir ses achats entre plusieurs fournisseurs afin de ne pas devenir dépendant d’un seul d’entre eux. Le fournisseur peut lui aussi rechercher cette multi fidélité pour répartir les risques. La demande vient alors du prestataire comme, par exemple, les banques qui demandent à certains de leurs clients PME de créer un *pool* bancaire pour répartir les risques entre plusieurs établissements financiers. La fidélité exclusive peut aussi être la résultante d’une contrainte légale, souvent mal perçue ou mal vécue comme dans l’exemple du médecin référent.

1. Lichtlé et Plichon, 2008.

2.3 Des indicateurs clés : taux d'attrition, valeur à vie du client

Le *churn rate* ou **taux d'attrition** (littéralement regret) est l'indicateur qui permet de mesurer le phénomène de perte de clientèle ou d'abonnés. C'est le ratio (nombre de clients perdus/nombre de clients total en début de période) mesuré sur une période donnée qui est le plus souvent l'année.

Le **taux de churn global** synthétise trois causes d'arrêt de l'usage du service :

- **L'abandon** : le client n'utilise plus le type de produit ou de service (ex. je vends ma voiture pour voyager en transport en commun) ;
- **Le passage à la concurrence** (*switch*) : le client se tourne vers un produit directement concurrent (ex. je passe de la BNP à La Banque Postale) ;
- **Le passage à une autre offre de l'entreprise** (*churn interne*) : le client passe à une offre différente, commercialisée par la même entreprise recouvrant aussi ses besoins.

Le *churn rate* est lié à l'intensité concurrentielle du secteur, à la régulation du marché par l'État et aux coûts de sortie.

La valeur à vie d'un client (*customer life-time value*) est calculée en fonction du nombre cumulé des achats effectués durant la période au cours de laquelle il a eu recours à son fournisseur. C'est la valeur actuelle des profits réalisés sur un client lors des achats qu'il effectuera auprès de l'entreprise tout au long de sa vie commerciale. On l'évalue en général à 5 ans (ou moins), en actualisant les revenus futurs espérés, déduits des coûts de conquête, de vente, de service, de fidélisation à ce client.

La durée de la relation entre le client et l'entreprise (encore appelée « vie » du client) dépend assez étroitement du secteur. Le calcul peut être réalisé en utilisant la **durée de vie de client moyenne** sur le segment.

La valeur nette est positive quand le flux de revenus actualisés est supérieur au flux des investissements nécessaires pour recruter le client et pour maintenir la relation dans le temps (ce flux d'investissement doit lui aussi être actualisé).

Les difficultés de calcul de la valeur à vie résident principalement dans le choix du taux d'actualisation et de la méthode d'affectation des coûts. De fait, le concept de valeur à vie du client présente un certain nombre d'autres limites :

- Il est difficile de calculer la valeur économique pour les services nouveaux et pour les clients fraîchement recrutés, en raison d'un manque de recul et de données ;
- Il néglige en grande partie la valeur non économique du client ;
- Il est nécessaire de comparer le calcul à d'autres données sur le client comme son revenu par exemple pour estimer son réalisme ;
- Il néglige la dynamique de la relation et notamment l'effet des actions marketing.

Cet outil est plus largement utilisé dans les grandes entreprises disposant d'un service d'études développé, et plus difficile à opérationnaliser pour une PME.

3 Adapter le management de la relation client...

Grâce à une relation à valeur ajoutée, interactive et axée sur le long terme, la stratégie relationnelle vise à récompenser les clients fidèles et à les inciter à accroître leur panier moyen. Cependant, certaines entreprises ne jouent parfois pas le jeu.

EXEMPLE 11.1 – Des clients fidèles parfois mal récompensés !

« Les comportements passés des internautes – achats, pages consultées... – peuvent être enregistrés et associés à un identifiant par différentes techniques : *cookies* ; enregistrement volontaire, etc. Ainsi, les achats passés permettent de déduire la disposition à payer de chaque client identifié et les vendeurs peuvent “personnaliser” ensuite les prix sur cette base. En septembre 2000, Amazon.com a effectué une telle expérimentation de tarification dynamique. Les clients fidèles se voyaient proposer des prix plus élevés (jusqu'à 10 dollars de différence) pour des DVD par rapport aux nouveaux venus et aux clients non enregistrés [...]. Cela fit scandale : la fidélité ne payait pas ! Il s'agit pourtant de l'application d'un résultat classique en économie : les premiers acheteurs sont ceux qui valorisent en général le plus le produit. Seulement, en plus d'un prix supérieur, les clients peuvent avoir également la sensation de perdre un peu de leur vie privée en se sentant observés... ce qui explique que ces pratiques de tarification dynamique ne se font jamais ouvertement par les commerçants en ligne. »

Source : Rochelandet, 2010.

Une politique relationnelle peut être élaborée de différentes manières. Elle repose généralement sur une **segmentation relationnelle** qui vient s'ajouter à la segmentation de marché habituellement pratiquée.

DÉFINITION

La **segmentation relationnelle** consiste à **découper la clientèle de l'entreprise** en segments homogènes au regard de critères tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité, le score RFM (voir Encadré 11.1), attentes en termes de relation, etc.

La marge de manœuvre dont dispose l'entreprise pour satisfaire et développer une relation saine à long terme avec chaque segment de clients est déterminée sur la base de la valeur à vie du client.

La **modélisation du cycle de vie de la relation** peut être une autre base de segmentation. Cette modélisation identifie 5 phases :

- **La connaissance** : le client a conscience de l'existence du fournisseur et qu'il peut être intéressant. La réputation ou le bouche-à-oreille sont ici importants ;
- **L'exploration** : chacun se jauge. Le fournisseur est évalué régulièrement pour ses produits ou services. Les coûts de changements sont encore faibles ;
- **L'expansion (de deux mois à trois ans)** : le client intensifie la relation avec son fournisseur ou prestataire. Il développe ainsi une plus grande dépendance. La performance réelle est maintenant appréciée, la réputation joue beaucoup moins. Les niveaux de confiance et de satisfaction augmentent, le nombre de transactions aussi ;
- **L'engagement maximum (en général après plus de deux ans de relation)** : il y a confiance, respect et les relations peuvent prendre une tournure personnelle, plus intime. Les coûts de changement (financiers mais aussi psychologiques) sont élevés ;
- **Le déclin ou la dissolution** : par des sollicitations extérieures, un besoin de reprendre de la liberté, ou de variété, des besoins moindres ou qui ont évolué, les relations diminuent progressivement.

Les actions marketing de l'entreprise seront alors adaptées aux **phases du cycle relationnel** :

- **Phase d'exploration** : l'entreprise peut réaliser un appel de bienvenue, une première enquête de satisfaction et chercher à compléter les informations dont elle dispose sur le client ;
- **Phase de croissance et de maturité** : l'entreprise doit viser la satisfaction totale pour minimiser le « *churn rate* ». Ces efforts peuvent aussi être concentrés sur des propositions commerciales visant le *up-selling* (hausse des quantités achetées, accélération de la fréquence d'achat, augmentation du niveau de gamme), le *cross-selling* (ventes croisées – vente d'autres produits de l'entreprise), et l'intensification de l'individualisation de la relation sous forme de partenariat ;
- **Phase de maturité** : des relations de confiance sont établies. Il s'agit également de changer les routines afin que la relation ne décline pas ;
- **Phase de déclin** : la phase de déclin pouvant être liée à des éléments propres au client ou à des déficiences de l'entreprise, il est important de rentrer en contact pour comprendre les raisons du départ.

ENCADRÉ 11.1 – La méthode Récence-Fréquence-Montant (RFM)

L'approche la plus classique pour sélectionner les clients à fidéliser est la méthode RFM (Récence, Fréquence, Montant), fondée sur l'idée qu'à chiffre d'affaires égal, mieux vaut un client achetant peu mais souvent, qu'un acheteur ne passant qu'une seule grosse commande par an.

Le modèle RFM repose sur le calcul d'une note globale composée de notes attribuées aux clients sur trois dimensions de leur comportement : la date de la dernière transaction (récence R) ; la fréquence des transactions sur la période considérée (F), le montant dépensé pendant cette période (M). Les notes sont pondérées au regard des spécificités de l'activité de l'entreprise.

Une fois la note RFM calculée pour chaque client, il est d'usage de former des groupes de clients, à des fins de profilage et de ciblage des actions marketing. Une variante de la méthode consiste à se baser sur le montant moyen par transaction plutôt que le montant total (méthode RFA – *average*).

La limite de cette approche est que le calcul est fondé sur des comportements passés qui ne reflètent pas forcément le potentiel.

Pour mettre l'accent sur ce potentiel, cette méthode peut être utilisée, de façon complémentaire, en scorant différemment la fréquence. En effet, on peut considérer que si un client n'a pas acheté depuis un certain temps et qu'il se rapproche de la période « normale » de renouvellement, alors des actions spécifiques peuvent être mises en place pour augmenter les chances que le client réalise ce renouvellement avec l'entreprise et non avec un concurrent.

4 ... et fidéliser la clientèle rentable

Un client rentable est un individu, un ménage ou une entreprise qui rapporte au fil des années davantage qu'il ne coûte à attirer, convaincre ou satisfaire.

Même si une entreprise peut remplacer ses clients défectueux par de nouveaux clients, l'opération n'est souvent pas immédiatement profitable. En effet, acquérir un nouveau client peut se révéler très coûteux et les nouveaux clients génèrent en général moins de recettes que les clients fidèles. La rentabilité augmente avec l'ancienneté de la relation du client avec l'entreprise. Toutefois, tous les clients ne sont pas bons à garder. Tous les clients ne sont pas rentables. De plus, tous les clients ne veulent pas entrer en relation (degré de **réactance psychologique**). Tous les clients ne veulent pas la même relation (degré d'**orientation relationnelle**). Il est, dès lors, important de comprendre ce que souhaite le client en termes de nature et d'intensité de la relation avec l'entreprise ou la marque, à la fois lors de son entrée en relation et lors de la conduite d'une relation en cours :

- **L'orientation relationnelle** reflète une tendance relativement stable et consciente du consommateur à s'engager dans une véritable relation avec le fournisseur d'une

catégorie de produits donnée. Elle est le reflet d'un trait de personnalité dont la prise en compte conduit à différencier les actions de fidélisation par segment de clientèle.

- La théorie de la **réactance psychologique**, quant à elle, pose que certaines personnes réagissent aux tentatives de contrôle de leur comportement et aux menaces de leur liberté de choix, en prenant une position de retrait ou de rejet. Il s'agit également d'un trait de surface s'exprimant plus ou moins selon les situations rencontrées. Ainsi les barrières à la sortie d'une relation peuvent être perçues comme une menace par les individus réactants¹. À titre d'exemple, les contrats à termes imposés par les opérateurs de téléphonie mobile ont été perçus par une partie des clients comme une stratégie d'enfermement. Certains d'entre eux ont réagi en optant pour un système de cartes prépayées. L'ouverture du marché à la concurrence et le développement des offres sans engagement a représenté une opportunité pour ces clients réactants.

Un client non rentable coûte de l'argent. D'un point de vue managérial, l'objectif est soit de s'en défaire (on parle alors de marketing guerrier), soit de le rendre rentable en lui proposant par exemple des services additionnels.



FOCUS

Pourquoi et comment éloigner un client non rentable

Une entreprise peut être amenée à se poser la question de mettre fin, ou de ne pas entretenir, une relation pour quatre raisons au moins :

- des segments de clientèles peuvent présenter une rentabilité décroissante ;
- certains clients, difficiles à traiter – ex. un client qui continue à appeler l'entreprise alors que sa réclamation a été traitée –, peuvent entraîner une baisse de productivité des salariés ;
- l'entreprise peut avoir fait évoluer sa capacité de production, ce qui la rend moins performante sur certaines catégories de clients ;
- l'entreprise peut changer de stratégie et de cible.

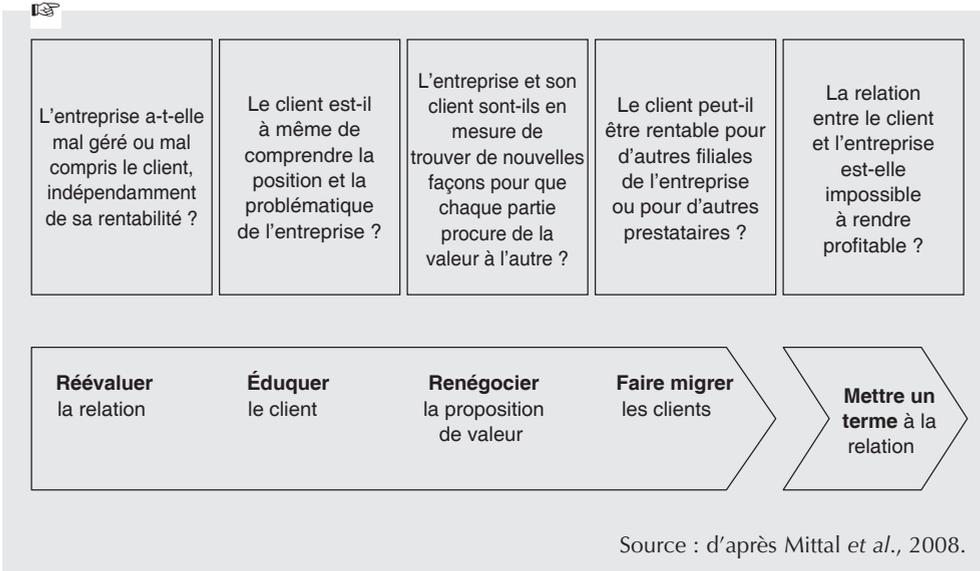
Cependant, laisser de côté certains clients peut avoir des conséquences collatérales :

- en se désengageant de certains clients ou segments de clientèle, l'entreprise peut faire un cadeau inespéré à ses concurrents ;
- ce désengagement peut avoir des conséquences sur les clients à forte valeur ajoutée, qui peuvent développer une méfiance vis-à-vis de l'entreprise ;
- l'entreprise peut outrepasser des règles éthiques et/ou des obligations légales.

Avant d'abandonner un client, il est souhaitable de se poser un certain nombre de questions :



1. Darpy & Prim-Allaz, 2010.



5 Mettre en œuvre le marketing relationnel : la gestion de la relation client dans le respect de la vie privée

Faire perdurer la relation avec le client nécessite de s'adresser personnellement à lui, de le connaître (*ex.* adresse, attentes, habitudes d'usage). Cela passe par la possession de données sur les clients. La Gestion de la Relation Client (GRC) offre un cadre à cette connaissance clients.

Si la GRC ne date pas de la création des progiciels informatiques (artisans et commerçants chinois, phéniciens... mettaient déjà en œuvre de véritables stratégies relationnelles), son développement dans les années 1990 a sans doute été le fruit de l'émergence de solutions informatiques diverses et variées. Les informations relatives aux clients sont désormais quasiment toujours stockées dans des solutions informatiques. Ces informations sont toujours plus nombreuses, toujours plus « intimes ». La question de leur utilisation et de leur protection se pose de façon évidente et de plus en plus accrue.

5.1 Choisir un support de GRC adapté au marketing relationnel

Le système informatique doit être à même de garantir :

- la gestion efficace des données relatives aux clients ;
- l'application de la stratégie relationnelle ;
- la poursuite du dialogue avec les clients ;
- la fourniture d'une offre individualisée ;
- la sécurité des données.

Le CRM analytique regroupe les outils permettant un approfondissement de la connaissance client, outils de collecte, de conservation et d'analyse des données clients qui serviront de supports techniques pour la mise en œuvre de la stratégie relationnelle.

Les bases de données (BDD) doivent être pensées dans une optique relationnelle : quelles données sont utiles pour esquisser un portrait plus ou moins précis du client ? Comment les actualiser ?

DÉFINITION

- Un **entrepôt de données** historicisées des clients de l'entreprise ou *datawarehouse* est un environnement isolé :
- destiné à soutenir les systèmes d'information de management, sans peser sur les systèmes opérationnels ;
 - abritant des données avec lesquelles il est possible de dresser un historique clair et logique de l'organisation ;
 - offrant aux utilisateurs un accès rapide et pratique à l'information, pour les aider à prendre des décisions.

Les entrepôts de données sont issus de demandes, dans les années 1970, de responsables marketing qui souhaitent extraire plus de données de leurs BDD. D'importants efforts ont été réalisés pour rendre les systèmes plus conviviaux. Surtout, les BDD et les systèmes d'extraction sont aujourd'hui adaptés à l'usage après avoir longtemps représenté une contrainte forte pour les marketeurs.

Tableau 11.3 – Types d'entrepôts de données

Éléments de comparaison	Datamart	Datawarehouse
Duplication	Destiné à un service spécifique → plus forte duplication des données, car chaque service collecte sa propre information	Destiné à tous les services. → données non dupliquées, car il s'agit d'un entrepôt de données dont les fonctions principales sont de récupérer l'information, de la stocker, de l'enregistrer et de la mettre à disposition. Un utilisateur lambda dans l'entreprise doit alors les transformer pour les utiliser.
Accès	Lien direct avec une base de données existante	Accès à une application opérationnelle spécifique ou à un entrepôt de données virtuel, en ligne (<i>data-webhouse</i>)
Utilisation, actualisation et pertinence des données	Décentralisée	Centralisée

Les entrepôts de données sont distingués selon qu'ils sont entretenus de façon plus ou moins centralisée et selon la fréquence de leurs mises à jour. Les BDD construites au niveau local pour assurer une fonction déterminée sont appelées *datamarts*. Elles sont moins coûteuses et plus rapides à installer. Les *datawebhouses* sont des entrepôts des données collectées sur le web.

Les tendances actuelles reposent sur le Saas ou logiciel en tant que service (Saas) et le *cloud computing*.

SaaS est l'acronyme de *Software As A Service*. Il s'agit d'une technologie consistant à fournir des services ou des logiciels informatiques par le biais du *web*, sous la forme d'un service hébergé (voir Exemple 11.2). Il permet de réaliser des économies substantielles, mais les données de l'entreprise se trouvent alors sur les serveurs du prestataire de services, posant la question de leur sécurité.

Tarifées par abonnement, les solutions en mode Saas couvrent les grands domaines fonctionnels : ERP, CRM, logistique, applications métier...

EXEMPLE 11.2 – Les solutions Saas de l'éditeur Salesforce

Fondée en 2004, Salesforce est le premier éditeur mondial de solutions commerciales Open Source de gestion de la relation client (GRC). Plus de 100 000 entreprises dans le monde, PME et grandes entreprises, utilisent les solutions open-source de gestion de la relation client éditées par Salesforce.

Ces solutions permettent de regrouper toutes les outils de CRM sur une seule et unique interface. SugarCRM est également incorporé à tous les outils bureautiques et à toutes les applications d'entreprises type ERP.

L'entreprise AXA utilise ainsi cette solution pour interagir avec les clients, informer *via* Facebook ou Tweeter de risques probables (coups de vent par exemple), proposer des contrats, enrichir ses bases de données clients, faire des campagnes de marketing ciblées, augmenter le multi-équipement des clients.

Source : www.salesforce.com

Le *cloud computing* est un concept de déportation sur des serveurs distants des traitements informatiques traditionnellement localisés sur le poste utilisateur. Les utilisateurs ne sont plus gérants de leurs serveurs informatiques mais peuvent ainsi accéder de manière évolutive à de nombreux services en ligne sans avoir à gérer l'infrastructure sous-jacente, souvent complexe. Les applications et les données ne se trouvent plus sur l'ordinateur local, mais – métaphoriquement parlant – dans un nuage (« *cloud* ») composé d'un certain nombre de serveurs distants interconnectés. L'accès au service se fait par une application standard facilement disponible, la plupart du temps un navigateur *Web*.

Le SaaS, souvent associé au *cloud computing* peut être vu comme un modèle économique de consommation des applications : celles-ci sont consommées et

payées à la demande (*ex.* par utilisateur et par minute d'utilisation) et non plus acquises par l'achat de licences. Il peut donc à ce titre reposer sur une infrastructure informatique de type *cloud computing*.

Le principal outil d'analyse des données est le *data mining* ou **exploration de données**. Il a pour objet l'extraction d'un savoir ou d'une connaissance à partir de grandes quantités de données, par des méthodes automatiques ou semi-automatiques. Le Crédit Mutuel Arkéa a ainsi développé un projet de Big Data, reposant sur la solution informatique Hadoop. Presque toutes les données de l'entreprise y ont été versées. Le système est accessible en interne par les employés comme en externe par les clients. Il permet aux clients de la banque de lancer des recherches multicritères (libellés d'opérations, dates, montants, ...) sur un historique de 10 ans. Il autorise également les employés à calculer des ratios de solvabilité des offres de prêt en réduisant le temps de réponse de 48 h à 15 mn.

SAS (*Enterprise Miner*) ou SPSS (*IBM SPSS Modeler*), par exemple, proposent des logiciels de *data mining*.

ENCADRÉ 11.2 – Les enjeux du *Big Data*

Le *Big Data* désigne le dispositif nécessaire pour collecter, traiter et « faire parler » la somme des données numériques désormais disponibles, dont une bonne part « en libre-service », sur la toile. Il s'appuie largement sur le *cloud computing*.

L'efficacité du *Big Data* repose sur la combinaison (1) d'une masse d'informations très importante ; (2) de la variété des origines des données collectées ; (3) la possibilité de raccourcir les temps de réponses aux besoins du marché en général et aux clients en particulier. Elle repose sur la combinaison de données internes à l'entreprise avec des données « non structurées », issues du *web* (*ex.* blogs, forums, réseaux sociaux).

Mais à ce jour, très peu d'entreprises ont sauté le pas et les bases *Big Data* ne sont pas tout à fait prêtes à détrôner les classiques bases de données relationnelles durement constituées par les entreprises.

Expédia a adopté le *Big Data*. Ce dernier lui permet de croiser des données qui proviennent à la fois de la navigation sur son site Internet, de leurs centres d'appels et des réseaux sociaux. L'entreprise estime ainsi parvenir à identifier beaucoup plus rapidement et en nombre plus important que par le passé des corrélations entre événements. Cependant, le constat est également fait que si le *Big Data* permet de mieux voir comment se comportent les clients, il n'explique pas pour autant pourquoi ils se comportent de la sorte.

Amazon a de son côté développé des algorithmes permettant d'anticiper, de prédire les prochains livres qu'achèteront ses clients. Le processus est amélioré chaque fois



qu'un client ignore ou suit une recommandation. L'analyse des données repose sur un ensemble complexe de collecte et des traitements d'informations telles que les articles achetés, la page Internet vues, le chemin suivi d'une page à l'autre sur le site, les liens des partenaires commerciaux sur lesquels les clients ont cliqués, les promotions ayant ou non été suivies d'un achat après avoir été vues. Les données sont ainsi traitées à un niveau individuel mais aussi à un niveau agrégé au sein d'algorithmes supposés prédire les comportements futurs des visiteurs et des clients. Le *Big Data* est souvent considéré comme l'un des avantages concurrentiels du géant du Net, lui ayant permis de détrôner nombre de ses concurrents pourtant établis bien avant lui.

Sources : Lupieri S., « Big Data : devant nous le déluge », *Enjeux les Echos*, 01/10/2011 ; *Harvard Business Review*, Dossier spécial « Big Data », Octobre 2012.

Les expériences actuelles avec l'analyse des données sont parfois décevantes. Il est impératif de faire collaborer analyste, gestionnaire de BDD et responsable marketing, pour une formulation adéquate de l'objet de la recherche, la compilation adéquate des données, l'utilisation de techniques d'analyse statistique adaptées.

5.2 Pratiquer la GRC dans le respect de la vie privée

Les données clients représentent un actif précieux pour les entreprises engagées dans des stratégies relationnelles. Cependant, cette valeur dépend de la bonne volonté du client : jusqu'à quel point va-t-il se dévoiler ? Va-t-il autoriser le fournisseur à lui envoyer des messages, à communiquer ces informations à des partenaires, etc. ?

Ainsi, les préoccupations croissantes des clients pour le respect de leur vie deviennent un enjeu pour les entreprises. Cependant, force est de constater que tous les clients n'ont pas la même vision des problématiques de protection des données.

ENCADRÉ 11.3 – Les différentes formes de préoccupations des visiteurs de sites Internet à la protection de leurs données personnelles

Lancelot-Miltgen et Gauzente proposent une typologie des visiteurs de sites Internet au regard de leurs préoccupations en termes d'utilisation et de protection de leurs données personnelles, montrant ainsi que cette question doit être abordée avec nuances.

Les auteurs identifient quatre groupes :

- Les **réticents** : opposés à toute diffusion de leurs données personnelles. Ces individus ont le souci permanent de donner aussi peu d'information que possible. Ils apprécient la brièveté et la simplicité des questionnaires de qualification (peu de champs à remplir, un maximum de champs facultatifs) et par l'absence de questions sensibles.





- Les **désintéressés** sont également peu enclins à se dévoiler. Les avantages matériels proposés en échange de plus d'informations (ex. plus de points VIP sur le site Lego si le client un ensemble d'informations relatives à ses enfants) ont surtout pour effet de leur faire prendre conscience du rapport coûts/bénéfices de l'échange et de leur donner un sentiment de dévalorisation face à ce qu'ils qualifient de « marchandage ». Ces individus sont à la recherche de toutes les informations leur garantissant la bonne utilisation de leurs données (ex. charte de confidentialité, logos liés à la sécurisation des transferts de données et de paiement).
- Les **négoceurs** ne dévoilent leurs données qu'à la condition d'un rapport coûts/bénéfices positif. Ils sont dans une situation donnant-donnant. Ils sont prêts à donner des informations personnelles en échange d'avantages ponctuels comme un meilleur prix, un cadeau...
- Les **bienveillants** livrent assez facilement leurs données personnelles sur les sites Internet qu'ils visitent. Ils apprécient cependant les procédures d'*opt-in* leur permettant d'indiquer leurs souhaits en matière d'utilisation de leurs données.

Source : Lancelot-Miltgen et Gauzente, 2006.

En invoquant la loi sur la protection de la vie privée, les clients peuvent aussi obliger le fournisseur à retirer de ses bases de données les informations les concernant et lui interdire de les réutiliser dans le futur, ce qui réduit naturellement la valeur de la base de données.

DÉFINITION

Les données sont considérées comme des **données à caractère personnel** dès lors qu'elles permettent d'identifier directement ou indirectement des personnes physiques (ex. nom, n° d'immatriculation, photographie, éléments biométriques, informations permettant de discriminer une personne au sein d'une population – ex. lieu de résidence, profession, sexe, âge –). Il peut aussi s'agir d'informations qui ne sont pas associées au nom d'une personne mais qui peuvent permettre de l'identifier, de connaître ses habitudes ou ses goûts¹.

Le problème du respect de la vie privée est un enjeu sensible de la GRC actuelle. Le risque existe que le client ne reconnaisse pas la nécessité de ce « fichage » : pourquoi l'entreprise devrait-elle connaître ma situation personnelle pour me vendre tel ou tel produit ou service ? Il est, dès lors, indispensable d'insister sur la valeur de l'offre personnalisée et de :

- respecter les obligations juridiques ;
- élaborer une politique de management de l'information ;
- le faire savoir.

1. www.cnil.fr.

La LIL -Loi Informatique et Liberté- du 6 août 2004 (complétée par les décrets du 21 octobre 2005 et du 25 mars 2007) modifiant la loi « informatique, fichiers et libertés » du 6 janvier 1978 organise la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel. Les bases de données doivent être déclarées à la CNIL. La LIL ne s'applique pas aux personnes morales (cas d'un fichier de noms de société s'il ne contient pas les noms de personnes physiques, comme par exemple le nom d'un acheteur).

L'entreprise doit désigner clairement le responsable de l'information. Ce dernier doit s'engager sur la sécurité des données, c'est-à-dire empêcher que ces dernières ne soient endommagées, modifiées ou révélées à un tiers qui ne devrait pas y avoir accès. Une attention toute particulière est nécessaire quand les données sont traitées par un sous-traitant.

Le non-respect des contraintes légales par le responsable de l'information entraîne des sanctions pénales : 3-5 ans d'emprisonnement, 150 000 euros et en cas de récidive jusqu'à 300 000 euros d'amende.

De façon générale, l'entreprise peut se donner un **code de bonne conduite** autour d'un ensemble d'éléments clés¹ :

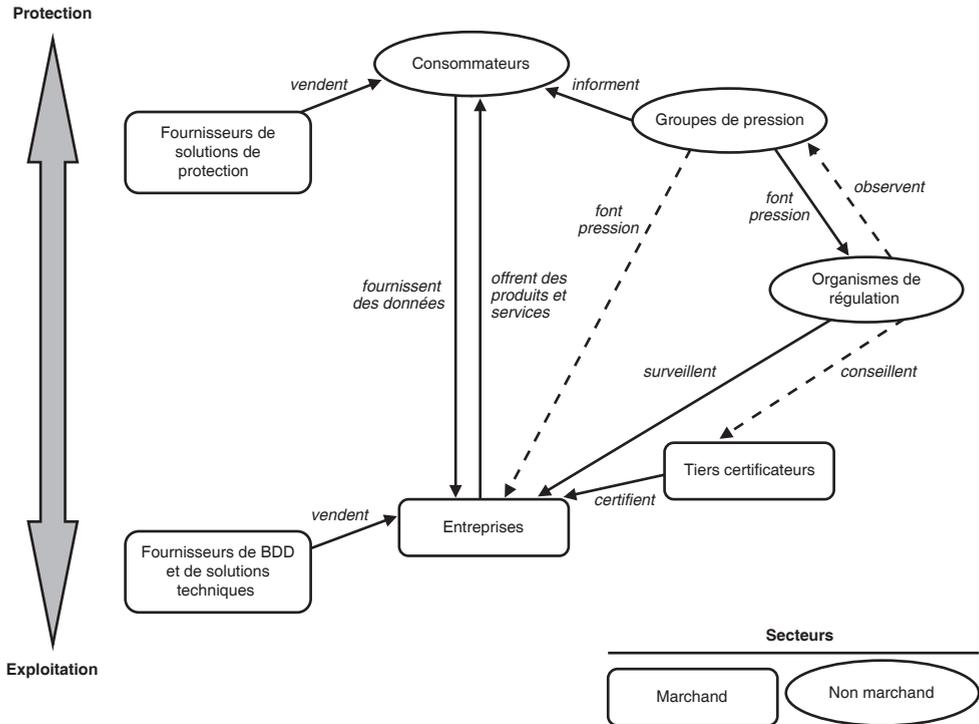
- indiquer clairement au client l'usage qui sera fait de ses données ;
- permettre au client d'orienter l'usage de ses données (*ex.* procédures d'*opt-in*) ;
- permettre au client de modifier/supprimer les données existantes le concernant ;
- indiquer au client la durée pendant laquelle les données sont conservées ;
- garantir la sécurité informatique des données ;
- permettre au client d'identifier facilement (et de pouvoir tout aussi facilement contacter) la personne en charge de la base de données ;
- se mettre régulièrement dans la posture simultanée du client, du marketeur et du citoyen pour évaluer le degré d'intrusion que constitue l'utilisation des données et poser un niveau responsable.

La sollicitation de données trop personnelles ou de données non pertinents par rapport aux activités de l'entreprise² sont susceptibles d'entraîner des réactions négatives des clients.

La protection de la vie privée engage de fait une multitude de parties prenantes (figure 11.5).

1. Stevens et Mauléon, 2010.

2. Dumoulin et Lancelot-Miltgen, 2012.



Source : d'après Dumoulin et Lancelot-Miltgen, 2012.

Figure 11.5 – Les parties prenantes concernées par la collecte, l'utilisation et la protection des données privées

Le « marketing » de la permission s'est donc développé avant d'obtenir l'accord des clients quant à l'usage de ses données. Il suppose de demander l'autorisation préalable aux consommateurs de prêter attention à ses messages et d'en dévoiler plus sur lui-même afin que l'entreprise puisse lui offrir des offres plus personnalisées.

L'*opt-in* (en français **option d'adhésion (à)**) est en droite ligne avec cette idée de permission. C'est un terme marketing ou légal qualifiant une adresse courriel. Une adresse courriel *opt-in* active a fait l'objet d'un consentement préalable (*ex.* case à cocher, défilement d'un menu déroulant) du propriétaire, pour utilisation de cette adresse dans un cadre précis. Le consentement peut être obtenu par validation écrite ou électronique.

Une **adresse double opt-in** est à contrôle de consentement double : généralement par accord électronique (en cochant une case) puis par l'envoi d'un message à l'adresse courriel indiquée. L'état de l'adresse ne devient *double opt-in* que si le destinataire a cliqué sur un lien contenu dans le message reçu. Ce procédé valide l'adresse et permet d'être sûr que la personne qui l'a fournie en est propriétaire, ce qui n'est pas le cas dans une adresse simple *opt-in*.

La question de l'information n'est sans doute pas encore assez considérée, car n'étant pas véritablement envisagée comme une ressource dont la valeur financière peut être objectivée, parfois volée et utilisée sans autorisation.

Au-delà de la simple permission, dans les années à venir, les clients négocieront probablement avec les entreprises leur niveau de visibilité, en échange d'une contrepartie quelconque. Les prémices du phénomène sont observables sur les réseaux sociaux. Un développement récent est le VRM – Vendor Relationship Management : son principe, à contre-courant du *tracking* et du *Big Data* est d'offrir aux consommateurs un ensemble d'outils permettant de gérer la relation entre le vendeur et le client¹. Il s'agit *via* notamment un ensemble de logiciels (*ex.* Collusion ou BetterPrivacy pour gérer et effacer les *cookies*) de permettre un meilleur contrôle par les clients de leurs données personnelles et de l'usage qui en est fait. Ils permettent, en effet, de gérer et d'effacer les *cookies* et de limiter le *tracking* en ligne.

ENCADRÉ 11.4 – La visualisation du traçage en ligne par le logiciel Collusion

Collusion est une extension du logiciel Firefox qui collecte les cookies déposés par chaque page web que l'internaute visite. Il affiche une synthèse des traces laissées sur le web.

Ainsi en allant sur imdb.com (site américain d'information sur les séries télévisées et le cinéma), trois régies publicitaires enregistrent la visite. En visitant le New-York Times, cinq sites sont avertis, dont deux déjà informés de la visite sur IMDB. En visitant successivement cinq pages, ce sont pas moins de quatorze sites qui ont laissé des cookies dans le navigateur et conservent une trace de votre navigation. Google, *via* DoubleClick, était présent sur les cinq pages visitées.

Source : www.clochix.net.

Section 2 LES PROGRAMMES DE FIDÉLISATION DANS LES SERVICES

Afin soutenir la gestion de la relation client, de nombreuses entreprises de service ont développé des programmes de fidélisation, présentant tant des avantages que des limites.

1. Willart S., 2013.

1 Faut-il lancer un programme de fidélité ?

Une question fondamentale à se poser est de savoir quand un programme de fidélité est-il utile ? Les programmes de fidélité sont un outil du marketing relationnel au service d'une stratégie. Leur pertinence dépend d'un ensemble d'éléments :

Un programme de fidélité gagne en pertinence lorsque :

- la marge est forte ;
- la connaissance du client par l'entreprise est faible et que le programme de fidélisation offre des perspectives sur la collecte de données et l'amélioration de cette connaissance client ;
- lorsqu'il est susceptible de conférer un avantage concurrentiel à long terme, ce qui est rarement le cas si le programme de fidélité n'est pas intégré à une stratégie relationnelle globale ;
- si les principaux concurrents en ont développé un.

Un programme de fidélité perd en pertinence lorsque :

- la satisfaction des clients de l'entreprise est inférieure à la moyenne du secteur. Dans ce cas, il est plus utile de se concentrer sur la valeur de l'offre, notamment au travers de sa qualité ;
- si le modèle est *low cost*, car il y a alors un risque de brouiller le positionnement ;
- si les clients sont rétifs aux programmes de fidélisation ;
- si la marge est faible et les moyens à y consacrer limités.

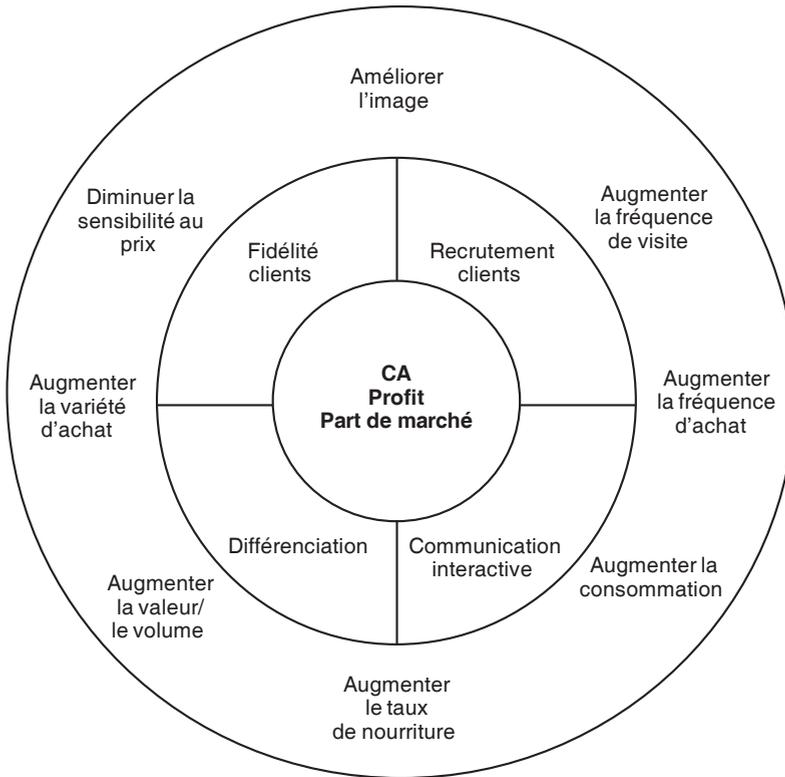
Fidéliser coûte cher, l'entreprise doit donc être prudente dans la mise en œuvre de son programme de fidélisation.   titre d'exemple, pour les compagnies aériennes, on considère le coût du *mile* octroyé aux clients compris entre 1 et 9 cents d'euro. Ainsi les dettes cumulées d'Air-France-KLM vis-à-vis des adhérents au programme *Flying Blue*  taient provisionnées, en 2005, à hauteur de 114 millions d'Euros¹.

La mise en place d'un programme de fidélisation nécessite de se poser un certain nombre de questions :

- Quels sont les objectifs du programme : augmenter le panier moyen ? Améliorer l'image de marque ? Recruter de nouveaux clients ? En effet, un bon programme de fidélisation peut servir de facteur d'attractivité pour les nouveaux clients (figure 11.6).
- Doit-on faire payer l'adhésion ? Un prix d'entrée dans le programme, même faible, a le mérite de limiter le nombre d'entrées et d'opérer une sélection en faveur des clients les plus motivés ;

1. Meyer-Waarden, 2012.

- Doit-on opérer une segmentation du programme de fidélisation en fonction de la valeur des clients ?
- Vaut-il mieux agir seul ou s’inscrire dans un programme de fidélisation collectif ? (voir Exemple 11.3)
- Quel retour sur investissement peut-on attendre ?



Source : d’après Meyer-Waarden, 2012.

Figure 11.6 – Les différents objectifs possibles d’un programme de fidélité

EXEMPLE 11.3 – Un programme collectif proposé par Air-France-KLM

Pour certaines entreprises, notamment les PME-PMI, la mise en place d’un programme de fidélité autonome peut représenter un investissement financièrement trop lourd. Pour répondre à ce besoin, Air France-KLM a créé un « Outil commercial *Flying Blue* » qui permet aux entreprises exerçant plutôt sur un marché régional ou national de mettre à profit l’envergure d’un programme géographiquement très étendu. Ainsi, la PME-PMI crée une valeur ajoutée pour ses clients, Air France-KLM travaille son image auprès de ces mêmes clients.

Extrait du site Internet au 26 mars 2014 : « Vous souhaitez remercier vos clients de vous faire à nouveau confiance. Leur offrir des *Miles Flying Blue* constitue la solution idéale. *Flying Blue* est le programme des voyageurs fréquents d'Air France KLM, Air Europa, Kenya Airways, Tarom, et Aircalin. Ces compagnies aériennes de premier plan récompensent leurs clients de leur fidélité avec des *Miles Flying Blue*, qui leur offrent de nombreux avantages exclusifs. Et ce programme vous est également ouvert ! En qualité de partenaire *Flying Blue*, vous pouvez récompenser vos clients avec des *Miles Flying Blue*. » L'avantage principal des programmes collectifs est de permettre au client de capitaliser plus vite et d'atteindre des avantages que la PME-PMI seule ne saurait offrir. L'inconvénient en est que la fidélisation du client se fait parfois plus au profit du programme lui-même qu'aux entreprises qui le composent.

Source : Air France-KLM, www.flyingbluebusinessstool.com

2 Quel programme de fidélité ?

Les programmes de fidélité sont nombreux et divers. On les associe très souvent aux cartes de fidélité mais ils reposent également sur de nombreux autres outils, notamment de communication : invitations, informations en avant-première, produits exclusifs, remises particulières, etc.

2.1 Les cartes de fidélité

Lorsque l'on pense programme de fidélité, la carte de fidélité est souvent l'image qui s'impose. Elle s'inscrit dans un programme de capitalisation (*ex.* points, sommes monétaires utilisables au cours des prochains achats).

Lancée par *Tesco* en 1978 et proposée pour la première fois dans sa forme électronique moderne par *American Airlines* en 1981, la carte de fidélité reste le support de fidélisation le plus utilisé. Mais, la multiplication de ces cartes en GMS et GSS conduit à leur banalisation.

Le principe repose sur l'obtention de points liés à la fidélité convertibles en cadeaux ou primes à choisir dans un catalogue. Ces programmes sont ainsi nommés programmes de capitalisation (*ex.* programme LCL, programme SNCF Fréquence, *Flying blue* d'Air France)

Certaines marques préfèrent vendre leur carte afin d'identifier et de cibler passivement les clients motivés (*ex.* FNAC, Oka di).

Pour qu'une carte soit un succès, il faut renforcer le sentiment d'exclusivité, sélectionner les détenteurs potentiels, fournir de véritables avantages. Il n'est, par ailleurs, pas toujours pertinent de vouloir proposer la carte de fidélité à tout le monde. Notamment, il est montré que les primo-adoptants (*early adopters*) ont un comportement bien plus bénéfique pour l'entreprise que les adoptants tardifs de la carte. Ils présentent un niveau significativement supérieur aux adoptants tardifs sur

l'ensemble des éléments suivants : panier moyen, panier total, taux de nourriture, nombre d'achats. De plus, leur durée inter-achats est plus faible, de même que le taux d'attrition¹.

2.2 Les clubs de clientèle

Les objectifs des clubs de clientèle sont multiples : fidéliser, développer le potentiel des meilleurs clients, fédérer les gros clients, optimiser la connaissance client, tester de nouveaux concepts, enrichir la base de données... Ils reposent sur des gratifications (*ex.* le programme Ikea family permet d'avoir accès à une gamme de produits exclusive, de bénéficier de promotions et de recevoir une *newsletter*.)

Pour être efficace, il est nécessaire d'être sélectif, de ne pas ouvrir le club à tout le monde, afin notamment de pas se faire déborder. À titre d'exemple, Nintendo a dû mettre fin à son club en 1995 du fait d'un trop grand afflux de demandes d'adhésion.

L'appartenance au club doit se mériter d'autant que le coût de gestion moyen par adhérent est de 8 euros. Une trop grande ouverture peut nuire à l'image de la marque auprès des clients fidèles et réduire le sentiment d'appartenance et de statut privilégié que cherche à développer le club.

Les programmes relationnels visent à susciter une véritable préférence, à renforcer la dimension affective de l'attachement au travers de services exclusifs (*ex.* les salons privés ou enregistrement *express* pour les membres des programmes de fidélisation privilèges des compagnies aériennes).

Il est à noter que la mise en place d'un programme relationnel n'exclut pas la dimension capitalisation. Le meilleur exemple en est les compagnies aériennes qui segmentent leurs clients en termes de fidélisation. La dimension club est réservée à une « élite », chaque segment ayant une carte de fidélité dédiée. Air France-KLM, par exemple, réserve ses salons aux clients que la compagnie juge « les plus fidèles ». Son site internet indique : « Vous êtes membre *Flying Blue Silver, Gold* ou *Platinum* ou *SkyTeam Elite Plus* ? Parce que vous faites partie de nos plus fidèles clients, nous vous offrons la possibilité d'accéder au confort de nos salons, conçus pour satisfaire les besoins des voyageurs les plus exigeants. »²

2.3 D'autres outils

D'autres outils peuvent être très utiles à la fidélisation et venir compléter les programmes de capitalisation ou les programmes relationnels :

1. Meyer-Waarden, 2012.

2. Extrait du site Internet du programme Flying Blue, le 26 mars 2014, www.airfrance.fr.

■ **Le service après-vente (SAV)**

De nombreux produits sont devenus anxiogènes (notamment ceux liés aux hautes technologies). Le SAV est alors une arme puissante de fidélisation (*ex.* le SAV de Renault repose sur un réseau de 5 000 points de vente garantissant la disponibilité de 200 000 références ; Jardiland garantit à l'acheteur que ses végétaux sont authentiques, produits par des spécialistes dans les pépinières du groupe. Les végétaux sont garantis pendant les douze mois qui suivent la validation de la commande par l'acheteur).

■ **Les « Consumers magazines »**

Il s'agit d'un magazine interne au service de la marque. La tendance est aujourd'hui à une évolution vers des magazines dédiés aux enfants (*ex.* Barbie magazine : diffusé à 50 000 exemplaires pour les filles de 5 à 9 ans ; McDonald's sur les 15-25 ans, diffusé mensuellement à 330 000 exemplaires).

■ **Les moyens de fidélisation on line**

Le web offre de nombreuses potentialités en termes de programmes de fidélisation : newsletters *on line*, enquêtes en ligne, informations en ligne complémentaires aux informations physiques (*ex.* informations de la presse quotidienne aux abonnés), services d'alerte (*ex.* de nombreux quotidiens ou magazines envoient régulièrement des « alertes » à leurs abonnés pour les tenir au courant des tous derniers événements), réseaux sociaux. Des services interactifs *on line* se développent : *click to chat*, *click to call* ou encore *click to video* (avec un système de visio-conférence où le client décide s'il veut ou non être vu). Ces systèmes peuvent être à la fois utiles à la vente et au service après-vente. Ils sont pour le moment plus développés pour ce deuxième usage.

L'évaluation de ces programmes est toujours nécessaire tant quantitativement que qualitativement. Les critères suivants peuvent être utilisés : nombre d'adhérents, adhérents actifs *versus* adhérents « dormants », flux d'adhérents entrants/sortants, taux de couverture du portefeuille de clients/du CA par le programme, répartition des adhérents par la méthode RFM, ...

L'expérimentation et l'évolution de ces programmes sont nécessaires. Il faut, par ailleurs, être vigilant à ne pas sur-solliciter les clients, même fidèles, de façon à ne pas les lasser.

Section 3 LA GESTION DES INSATISFACTIONS ET DES RÉCLAMATIONS

Les raisons du développement des comportements de réclamation sont nombreuses : développement de la concurrence, diffusion des démarches qualité, montée en puissance des associations de consommateurs, diffusion de l'information, législation protégeant mieux le consommateur.

La gestion des réclamations est un service qui peut être offert par toutes les entreprises, mais il revêt une importance particulière dans les services du fait de la variabilité, de la simultanéité, de la gestion des files d'attente et des principes de tarification différenciée. La co-production avec le client génère des écarts de qualité, sources d'insatisfaction. Par ailleurs, reposant très souvent sur l'interaction client/employé au contact, elle crée des situations favorables à l'expression directe et immédiate des mécontentements.

1 Insatisfaction et réclamation

La réclamation est la manifestation de la part du client d'une insatisfaction concernant un produit ou un service offert par une organisation. Elle est une des réponses possibles à cette insatisfaction (figure 11.7).

Le consommateur doit être confronté à une expérience générant une insatisfaction élevée, d'un impact suffisant pour qu'elle ne soit, ni assimilée psychologiquement, ni rapidement oubliée.

DÉFINITION

La **réclamation** peut être définie comme une « demande d'information, de rectification et/ou de compensation, provenant du client et à destination de l'organisation, faisant suite à une insatisfaction impliquant la responsabilité de l'organisation, perçue par le client. Le champ inclut les réclamations amicales, entendues comme des propositions d'améliorations formulées vers l'organisation »¹.

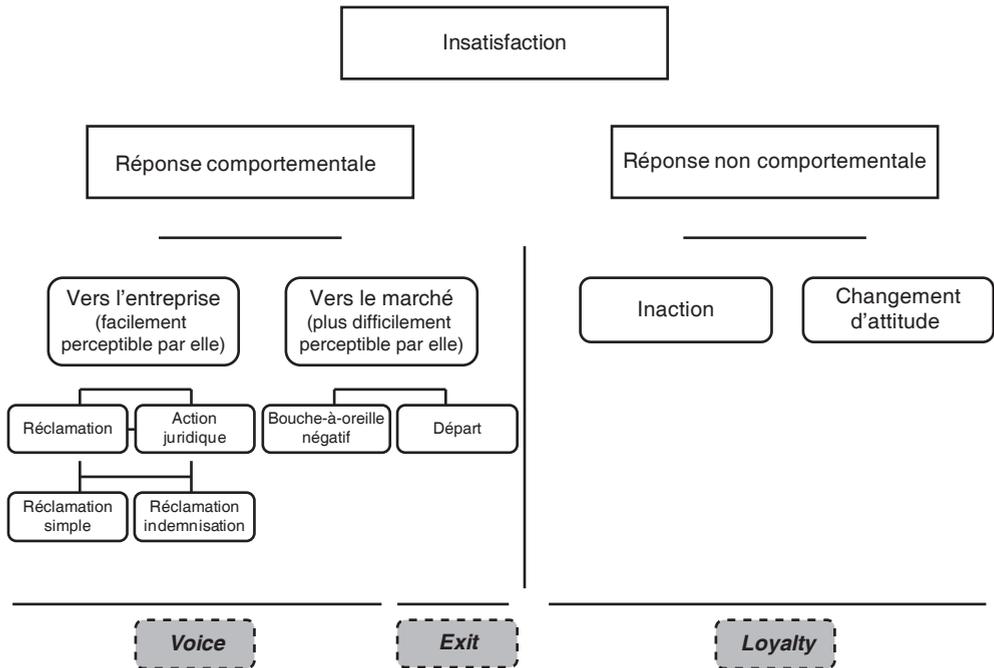
Les comportements des clients insatisfaits peuvent être multiples et analysés dans le cadre du modèle « EVL » (*exit, voice, loyalty*) – figure 11.7

- Le **Loyalty** correspond à une absence de réaction vis-à-vis de l'entreprise en raison de l'effort à fournir et de la perte de temps eu égard à l'espérance de gain, ou encore du sentiment de ne pas être écouté ou que le problème ne sera pas résolu ou du fait de ne pas savoir où et comment se plaindre ?

1. Prim-Allaz et Sabadie, 2005, p. 8.

Partie 4 ■ La co-création du service

- Le **Voice** est une réponse constructive visant à modifier le produit, la relation. Elle est exprimée soit vers le marché (d'où le rôle important des *community managers* pour suivre ce qui se dit de l'entreprise sur Internet) soit vers l'entreprise (la réclamation) ;
- L'**Exit** est l'arrêt des relations avec l'objet ou le fournisseur.



Source : d'après Crié, 2001.

Figure 11.7 – Les différentes réponses possibles à une insatisfaction

2 L'intérêt d'une bonne gestion des réclamations

La bonne gestion des réclamations correspond à une attente forte des clients et un phénomène de plus en plus pris en compte par les entreprises et organisations publiques.

Certains secteurs sont plus sujets à réclamation. La DGCCRF (Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes) constate, dans son baromètre des réclamations 2013, que quatre secteurs totalisaient plus de 70 % des réclamations arrivées à elle, dont trois ont trait aux services :

- Commercialisation de produits non alimentaires (36,5 %) ;
- Immobilier, logement, BTP (16,3 %) ;

- Communication – téléphonie (10,8 %) ;
- Tourisme (6,2 %).

Une bonne gestion des réclamations offre des retombées positives : fidélisation du client, valorisation de l'image de l'entreprise et différenciation par rapport à la concurrence. Par ailleurs, si l'on répond de façon rapide et convenable à une réclamation, le client peut atteindre une **satisfaction de second-ordre**, très fidélisante. Les effets d'une bonne gestion des réclamations sont alors nombreux : satisfaction, ré-achat, confiance, engagement, implication, bouche-à-oreille positif, élément différenciateurs dans les domaines d'activité où les dysfonctionnements sont fréquents (*ex.* accès Internet, téléphonie mobile).

Paradoxalement, certaines études montrent qu'une bonne gestion de la réclamation peut conduire à un niveau de satisfaction globale supérieur à celui d'avant l'incident. Le client peut alors devenir ambassadeur de l'entreprise.

Les réclamations apportent des informations de valeur sur les dysfonctionnements de l'organisation et sur les faiblesses de ses produits/services (tableau 11.4). Elles peuvent être vues comme des "signaux faibles", des indicateurs précoces du dysfonctionnement de l'entreprise, des signaux d'alarme tirés par les clients. Une analyse du contenu de ces contacts avec les clients relève de l'intelligence économique. Cette **fonction d'Intelligence Économique** n'est réelle que si les réclamations sont encouragées et gérées/analysées et suivies d'effets. Si un client part sans rien dire, il retient cette information.

Tableau 11.4 – Informations potentiellement stratégiques issues des réclamations

Technologie	Nouveaux produits/services sortis sur le marché, problème de qualité d'un produit/service, nouveau processus ou nouveau produit d'un concurrent, nouveau produit d'un fournisseur...
Concurrence	Produits/services des concurrents, comparaison avec les produits/services des concurrents faite par le client, perception de l'organisation par le client, perception de la concurrence par le client...
Commerciale	Raisons de la satisfaction/du mécontentement, exemples de défauts, attentes, besoins et exigences du clients, évaluation du service à la clientèle, existence d'autres fournisseurs du client, niveau de fidélité et expérience du client, qualité de la relation, raisons du choix d'une marque, structure de prix appréciée, solutions possibles à un problème, taux et fréquence de réclamation, types d'informations recherchées, canal de réclamation privilégié, satisfaction au sujet de la prise en compte de la réclamation, problème avec un distributeur...
Sociale	Besoins des clients par tranche d'âge ou répartition géographique, nouvelles tendances, sites <i>web</i> ou organisation de revendications (associations de consommateurs...)

Source : d'après Larivet et Brouard, 2007.

Pour retirer le meilleur bénéfice de l'information contenue dans les réclamations, les organisations doivent mettre en place un certain nombre d'éléments :

En termes de **ressources humaines**, il s'agit de créer une culture de « réclamations comme opportunités ». En effet, la réclamation est souvent mal vécue par le personnel, or elle peut, comme nous l'avons vu précédemment, aussi apporter des bénéfices. Il faut former les salariés au contact à la gestion des réclamations et de développer un ensemble de procédures facilitant à la fois la tâche des salariés et l'équité entre les clients.

En termes **organisationnels**, il faut s'assurer que les données liées aux réclamations sont rapidement et efficacement centralisées afin de permettre une analyse systématique de leurs contenus, d'en dégager les tendances, notamment les motifs récurrents de réclamation afin de mettre en place des actions correctives.

3 Le traitement des réclamations

En formulant une réclamation, le client ne recherche pas forcément réparation. Il a parfois juste besoin d'exprimer ce qu'il a sur le cœur pour se "soulager". De ce fait, bien comprendre les attentes du client en matière de gestion de sa réclamation permettra de mieux le satisfaire tout en optimisant les ressources mobilisées.

Une grille de lecture utile pour la gestion des réclamations est celle proposée par la **théorie de la justice**.

La théorie de la justice aide à décrypter les attentes des clients vis-à-vis du processus et du résultat de leurs réclamations. La théorie de la justice permet d'identifier **trois dimensions** dans le traitement des réclamations : (1) **distributive**, relative à la réponse apportée au client au regard de ce qu'il pense mériter ; (2) **procédurale**, relative aux méthodes utilisées par le prestataire de service pour recevoir et traiter la réclamation ; (3) **interactionnelle**, relative à la relation interpersonnelle entre le client et le personnel en contact. La dimension distributive constitue une condition première pour proposer une réponse satisfaisante au client mécontent. Les dimensions procédurales et interactionnelles ne contribueront à la satisfaction du client vis-à-vis de sa réclamation que s'il obtient un niveau minimal de justice distributive. Ces dimensions permettent d'analyser les attentes clients.

Ainsi, au travers de la théorie de la justice, les entreprises peuvent traiter les réclamations en se posant un ensemble de questions¹ :

3.1 À propos de la justice distributive

Les avantages accordés aux clients sont-ils en relation avec les préjudices perçus par ces clients ? En relation avec ceux accordés par les concurrents ? Et avec ceux accordés par le passé par l'entreprise ?

1. Prim-Allaz & Sabadie, 2005.

3.2 À propos de la justice procédurale

Le client a-t-il la possibilité d'exprimer et de faire entendre son opinion en toute liberté ? Les procédures de réclamations sont-elles simples et connues de la clientèle ?

L'entreprise est-elle capable de traiter les réclamations rapidement (dans un délai raisonnable au regard de la situation donnée) pour répondre aux attentes des clients ?

3.3 À propos de la justice interactionnelle

Les explications et l'implication du personnel paraissent-elles convaincantes et sincères aux clients ?

L'entreprise et son personnel sont-ils capables de valoriser leurs efforts et personnaliser les interactions ?

L'ESSENTIEL

La **Gestion de la Relation Client (GRC)** est la manifestation d'une approche de marketing relationnel adoptée par l'entreprise du fait de l'int er t en termes de rentabilit e de relations durables. La GRC repose sur les concepts fondamentaux de **qualit e de la relation**, de **satisfaction du client**, provoquant sa **fid elit e**. Celle-ci est mesurée par des indicateurs cl es tels que le *churn rate* ou encore la *customer lifetime value* ou valeur à vie du client.

Une bonne GRC ne peut reposer que sur une offre de valeur au client, valeur liée au service mais aussi à la relation. Néanmoins tous les clients ne sont pas sensibles à cette approche relationnelle et... tous les clients ne sont pas rentables. Il est donc nécessaire de segmenter la clientèle en fonction par exemple du cycle de vie de la relation ou encore de sa rentabilit e afin d'affecter les moyens commerciaux au développement de la relation et à la fid elisation avec les clients les plus rentables – le capital client. La GRC repose également sur une collecte et une utilisation de données clients pertinentes pour la mise en œuvre de programmes de fid elisation tout en respectant la vie privée des clients.

La question se pose de quand un **programme de fid elit e**, qui n'est qu'un outil du marketing relationnel, est utile. Fid eliser coûte cher, l'entreprise doit donc être prudente dans sa mise en œuvre. Les outils de fid elisation sont nombreux et divers : cartes de fid elit e, mais aussi invitations, informations en avant-première, produits exclusifs, remises particulières pour les membres de clubs de clientèle, SAV etc. Beaucoup de ces moyens sont aujourd'hui développés *on-line*.

Enfin, une attention toute particulière doit être portée à l'insatisfaction souvent source d'infid elit e. La **gestion des réclamations** mérite ainsi d'être considérée de manière fine, le client ne recherchant pas toujours réparation, mais bien souvent une écoute, base d'une relation durable. Bien comprendre les attentes du client en matière de gestion de sa réclamation permet ainsi de mieux le satisfaire tout en optimisant les ressources mobilisées.

Conclusion

À l'issue de cet ouvrage, il est possible d'affirmer l'importance du marketing des services : la démarche préfigure en grande partie celle applicable au marketing de demain.

Cette importance est due au poids croissant des services dans l'économie nationale. Ce mouvement, sous l'appellation de « servicisation » ou « d'économie servicielle », traduit une transition fondamentale des modèles économiques, passant de la production d'un bien à vendre à la prestation de services. Cette dernière peut revêtir des formes très différentes en termes d'offre. On rencontre ainsi de plus en plus souvent des combinaisons de produits et de services ; par exemple, les concessionnaires automobiles permettent grâce à des options toujours plus nombreuses une configuration personnalisée du véhicule (options techniques, mais aussi couleurs, nombre de portes, de sièges, etc.). Ils offrent également de nombreuses autres prestations de services permettant l'accès à l'achat (offre de financement) ou à la sérénité (garanties diverses, démarches administratives, etc.). Ces offres peuvent également être orientées vers la fonctionnalité ou l'usage, et se traduire par un service global qui se substitue complètement à un produit. L'achat d'un véhicule, s'il a des composantes symboliques parfois très fortes, vise avant tout la mobilité de l'individu. Or, pour être mobile, il n'est pas nécessaire d'acheter une voiture : l'utilisation de transports en commun, le covoiturage ou la location longue durée peuvent représenter des alternatives adaptées.

Cette évolution des modèles économiques implique des changements dans la manière de concevoir une démarche marketing. Les changements majeurs s'observent à trois niveaux :

- **La conception de l'offre et de sa promotion.** La promotion des offres de service auprès de publics particuliers demande d'autant plus de savoir-faire qu'elle porte sur des promesses de valeur, fondées sur des offres au moins en partie intangibles, hétérogènes, périssables, et dont la production est souvent inséparable de leur utilisation.
- **La relation avec le client ou l'utilisateur.** Le service nécessite le plus souvent, pour sa conception, la participation du client ; il se conçoit en interaction avec le client, et s'expérimente par l'utilisateur. Autrement dit, le moment de transaction n'est plus le moment le plus important pour le marketing. Le moment de la relation (ou la relation de service), de l'interaction, la période d'accompagnement à l'usage du service prennent de l'importance. Il n'est plus suffisant de chercher à valoriser la seule offre : l'incitation à participer à la production et à la création du service relève du domaine du marketing, de même que la valorisation de l'expérience émergeant de l'usage du service.
- **Les fondements de l'échange.** Le service nécessite la participation, même minimale, du client/utilisateur : il donne de son temps, mobilise des capacités mentales et affectives pour co-produire l'offre de service et utiliser cette dernière. Le marketing devient donc également du management des ressources et compétences des clients et, plus largement, des parties prenantes. De même, le service conçu comme une mise en relation de ressources et de compétences diverses afin de faire émerger une valeur d'usage, ne peut plus être considéré simplement comme une offre.

La pratique du marketing évolue sous l'effet d'une servicisation des modèles économiques. Cette tendance est appelée à se prolonger. D'une part, parce que les fondements les plus reconnus de l'économie de service restent les piliers d'une croissance dynamique pour la plupart des pays : importance des technologies de l'information et de la communication, de l'activité de traitement de l'information, poids de l'immatériel dans la dynamique de croissance (savoirs, connaissances, formation, modalités d'organisation, etc.), avènement d'un régime d'innovation permanente. D'autre part, parce que de récents facteurs sociétaux sont appelés à accompagner l'évolution des modèles de production vers les services. Ainsi, la contrainte environnementale ou le souhait partagé d'une équité sociale incite à intégrer dans les modèles économiques les exigences du développement durable sous la forme d'une plus grande responsabilité sociétale des organisations. Cette responsabilité pousse les entreprises à développer une valeur ajoutée qui n'est plus fondée sur la production et la vente d'un bien, mais sur la vente d'un service fourni par ce bien. Il y a ainsi découplage entre la valeur du bien et la valeur de son utilisation, en concevant des transactions en l'absence de transfert de droits de propriété. Ces transactions sont matérialisées par un contrat d'abonnement (*ex.* du site d'écoute de musique à la demande Deezer), de location ou de leasing, fondé sur un résultat ou une intensité d'usage pour le client. Par exemple, Peugeot, avec son

offre *car sharing*¹, propose un temps ou des kilomètres de mobilité ; des plateformes collaboratives (ex. eWorky) incitent aux échanges de postes de travail ou de salles de réunion entre utilisateurs et offreurs disposant de surfaces excédentaires temporaires.

Les services, en tant qu'offres, formes de relation ou formes d'échange, prennent donc une place croissante et durable dans l'économie. Ils participent à une évolution des modèles économiques des organisations. Ils nécessitent de penser différemment le marketing : un marketing qui valoriserait non seulement une offre particulière, mais également une relation singulière.

1. Le *car sharing* est une solution d'auto-partage dédiée aux moyennes et grandes flottes d'entreprise. La technologie installée sur les véhicules permet aux salariés autorisés un accès aux voitures 24 h/24 et 7j/7 sans clé grâce à un système d'ouverture et de fermeture par carte électronique.

Bibliographie

- ANTÉBLIAN B., FILSER M. et ROEDERER C. (2013), « L'expérience du consommateur dans le commerce de détail. Une revue de littérature », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 3, p. 84-113.
- ATTUEL-MENDÈS L. et NOTEBAERT J-F. (2012), « La téléralité pourrait-elle contaminer la relation commerciale sur Internet ? », *Décisions Marketing*, n° 67, p. 88-90.
- AVEROUS B. et AVEROUS D. (2004), *Mesurer et manager la qualité de service*, 2e éd., Insep Consulting.
- BADOT O. et FILSER M. (2007), « Re-enchantment of retailing : toward utopian islands », in A. Carù et B. Cova (coord.), *Consuming experience*, Abingdon, Routledge.
- BADOT O. et LEMOINE J-F. (2013), « Du paradigme dichotomique de l'expérience d'achat au paradigme ubiquitaire », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 3, p. 3-13.
- BARTKUS K.R., HOWELL R.D., BARLOW HILLS S. et BLACKHAM J. (2009), « The quality of guest comment cards : an empirical study of U.S. lodging chains », *Journal of Travel Research*, vol. 48, n° 2, p. 162-176.
- BENEDETTO-MEYER M. (2011), « Des statistiques au cœur de la relation client : l'accès aux « données clients », leur effet sur l'organisation du travail et les relations clients/vendeurs en boutique », *Sociologies pratiques*, vol. 22, p. 49-61.
- BENOÎT-MOREAU F., DELACROIX É., DE LASSUS C. (2011), *Communication Marketing*, « Maxi-Fiches », Dunod.
- BERRY L.L. et CLARK T. (1986), « Four ways to make services more tangible », *Business Horizon*, vol. 36, p. 53-54.
- BIRLA M. (2012), *FedEx delivers: how the world's leading shipping company keeps innovating and outperforming the competition*, John Wiley & Sons.
- BITNER M.J. (1992), Serviscape : « The impact of physical surroundings on customers and employees », *Journal of Marketing*, vol. 56, April, p. 57-71.

- BITNER M.J., OLSTROM A. et MORGAN F. (2008), « Service Blueprinting: a practical technique for service innovation », *California Management Review*, vol. 50, n° 3, p. 66-94.
- BONNEMAISON A., CADENAT S., BENOIT-MOREAU F. et RENAUDIN V. (2012), « Client “exécutant”, “assistant marketing opérationnel”, “relais” ou “apporteur de solutions” : Dis-moi ce que tu fais, je te dirai qui tu es ! », *Management et Avenir*, n° 52, p. 175-193.
- BOYER S. (2005), « Les études de satisfaction-client, ou l’entreprise révélée, Marketing : études et décisions managériales », *Cahiers ISC de la recherche*, n° 10, p. 7-39.
- BRADY M.K. et CRONIN J.J. Jr (2001), « Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality : a hierarchical approach », *Journal of Marketing*, vol. 65, n° 3, p. 34-49.
- BRANELLEC G. et PERRIGOT R. (2013), « Franchise et e-commerce : une approche droit-marketing des problématiques liées à l’exclusivité territoriale », *Décisions Marketing*, n° 71, p. 31-44.
- BRESSOLLES, G. (2006), « La qualité de service électronique : NetQu@1 – Proposition d’une échelle de mesure appliquée aux sites marchands et effets modérateurs », *Recherche et Applications en Marketing*, vol 21, n° 3, p. 19-45.
- CAMÉLIS C. (2009), « L’influence de l’expérience sur l’image de la marque de service », *Vie & Sciences Economiques*, n° 2, p. 57-74.
- CAMÉLIS C. et LLOSA S. (2011), « Intégrer l’expérience dans la gestion de l’image de la marque de service », *Décisions Marketing*, n° 61, p. 11-22.
- CAMÉLIS C., DANO F., GOUDARZI K., HAMON V. et LLOSA S. (2013), « Les rôles des co-clients et leurs mécanismes d’influence sur la satisfaction globale durant une expérience de service », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n°1, p. 46-69.
- CAPELLI S. et DANTAS D.C. (2012), « Comment intégrer les clients à la démarche marketing ? », *Gestion*, vol. 37, n° 1, p. 74-83.
- CARÙ A. et COVA B. (2003), « Approche empirique de l’immersion dans l’expérience de consommation : les opérations d’appropriation », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n° 2, p. 47-66.
- CARÙ A. et COVA B. (2007), *Consuming Experience* (coord.), Abingdon, Routledge.
- CLIQUET G. (2002), « Les réseaux mixtes franchise-succursalisme : apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de vente », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 1, p. 57-73.
- COOPER M. (2011), *From architecture to action: the FedEx service quality*, www.transportation.northwestern.edu.
- CORON G. (2009), « La directive “services” et le modèle communautaire de construction des marchés », *Les Notes de l’Institut Européen du Salarial*, Octobre, n° 7. <http://www.ies-salarial.org>.
- COVA B., EZAN P. et FUSCHILLO G. (2013), « Zoom sur l’autoproduction du consommateur », *Revue française de gestion*, n° 234, p. 115-133.
- CRÉÉ D. (2001), « Un cadre conceptuel d’analyse du comportement de réclamation », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 16, n° 1, p. 47-64.
- CRONIN J.J. Jr et TAYLOR S.A. (1994), « Servperf versus Servqual : reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality », *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 125-131.

- DARPY D. & PRIM-ALLAZ I. (2010), « The role of psychological reactance and relationship proneness in the decision commitment : An application to a dental prevention programme », *1^{ère} Journée Internationale du Marketing Santé*, Lille, 25 Novembre.
- DAUCÉ B. et RIEUNIER S. (2002), « Le marketing sensoriel du point de vente », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 4, p. 45-65.
- DE BAYNAST A. et LENDREVIE J. (2014), *Publicitor*, 8^e édition, Paris, Dunod.
- DEBENEDETTI S. (2003), « L'expérience de visite des lieux de loisirs : le rôle central des compagnons », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n° 4, p. 43-58.
- DION D. (2013), « Gérer l'affluence », in Rieunier S. (dir.) *Marketing sensoriel du point de vente*, 4^e éd., Dunod, Paris.
- DIVARD R. (2009), « Les enquêtes mystère : une technique délicate à mettre en œuvre », *Décisions Marketing*, n° 53, p. 31-42.
- DIVARD R. (2011), *Le marketing participatif 2.0*, coll. « Management Sup », Dunod, Paris.
- DIVARD R. (2014), « La participation des consommateurs aux campagnes publicitaires : ses formes, ses avantages et ses limites », *Gestion*, vol. 38, n° 4, p. 61-73.
- DOLISY C. et NATRAL B. (2013), *De Michel et Augustin à Meetic... regards croisés de 9 PME françaises sur la relation client*, Easiware.
- DUJARIER M.-A. (2008), *Le travail du consommateur. De McDo à eBay : comment nous co-produisons ce que nous achetons*, La Découverte, Paris.
- DUMOULIN R. et LANCELOT-MILTGEN C. (2012), « Entreprise et respect de la vie privée : de l'usage autorisé à l'utilisation souhaitable des données personnelles », *Revue Française de Gestion*, n° 224, p. 95-109.
- EIGLIER P. et LANGEARD E. (1987), *Servuction – Le Marketing des Services*, McGraw Hill.
- EVARD Y. (1993), « La satisfaction des consommateurs : état des recherches », *Revue Française de Gestion*, n° 144-145, p. 53-65.
- FILSER M. (2002), « Le marketing de la production d'expérience : statut théorique et implications managériales », *Décisions Marketing*, n° 28, p. 13-22.
- GALLARZA M.G., GIL-SAURA I. et HOLBROOK M.B. (2011), « The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value », *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 10, p. 179-191.
- GOMBAULT A., PETR C., BOURGEON D., LE GALL-ELY M., URBAIN C. (2006), *La gratuité des musées et monuments côté publics*, La Documentation Française.
- GOOD D.J. (1990), « Utilizing consumer involvement to market services », *Review of Business*, vol. 11, n° 4, p. 3-6.
- GOUDARZI K. et EIGLIER P. (2006), « La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service : concept et dimensions », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 3, p. 65-89.
- GOUDARZI K. et ROUQUET A. (2013), « Les rôles des clients dans la logistique de distribution des produits », *Décisions Marketing*, n° 69, p. 111-116.
- GRAILLOT L., MENCARELLI R. et ANTÉBLIAN B. (2011), « Comment gérer des expériences touristiques extraordinaires ? Analyse et recommandations à partir d'une immersion dans les parcs à thème », *Décisions Marketing*, n° 64, p. 11-21.

- GREMLER D.D. (2004), « The critical incident technique in service research », *Journal of Service Research*, vol. 7, n° 1, p. 65-89.
- GRÖNROOS C. (1994), « From marketing mix to relationship marketing », *Management Decision*, vol. 31, n° 1, p. 4-20.
- GRÖNROOS C. (2006), « Adopting a service logic for marketing », *Marketing Theory*, Vol. 6, n° 3, p. 317-333.
- GRÖNROOS C. (2007), *Service management and marketing, a customer relationship management approach*. 3^e édition, John Wiley & Sons, Chichester.
- GRÖNROOS C. et VOIMA P. (2013), « Critical service logic: making sense of value creation and co-creation », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 41, n° 2, p. 133-150.
- HELFER J-P. et MICHEL G. (2006), « La stratégie de contacts multi canal : opportunités, risques et facteurs clés de succès », *Décisions Marketing*, n° 41, p. 33- 41.
- HOCQUELET M. (2013), « Travailler avec des clients “déviant” : l’expérience des salariés des hypermarchés », *Revue française de gestion*, n° 234, p. 135-149.
- HOLBROOK M.B. (1999), « Introduction to consumer value », *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*, HOLBROOK MB (ed.), Routledge, p. 1–28.
- HOLBROOK M.B. et HIRSCHMAN E. (1982), « The experiential aspects of consumption : Consumer fantasies, feelings, and fun », *Journal of Consumer Research*, vol. 9, n° 3, p. 132-140.
- HOWE J. (2008), « Crowdsourcing : how the power of the crowd is driving the future business », Crown Business, New York.
- HSIEH A.T., YEN, C.H. et CHIN K.-C. (2004), « Participative customers as partial employees and service provider workload », *International Journal of Service Industry Management*, vol. 15, n° 2, p. 187-199.
- JEANPERT S. et SALERNO F. (2013), « Marketing multicanal : comment favoriser l’adhésion du personnel des magasins ? », *Décisions Marketing*, n° 71, p. 13-30.
- JOUGLEUX M. (2006), « Enrichir l’approche théorique de la qualité dans les services : qualité du service et qualité de service », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 3, p. 3-18.
- JOUISON E. (2008), *L’opérationnalité du business model en contexte de création d’entreprise : recherche action sur le terrain des porteurs de projet de création d’entreprise*, Thèse de doctorat, Pôle universitaire des sciences de gestion de Bordeaux, Université Montesquieu.
- KAPFERER J.N. (2007), *Les marques, capital de l’entreprise*, Eyrolles, Éditions d’Organisation, Paris.
- KNY M. A. (2011), *Effets de l’éclairage, de la température et des senteurs sur les cognitions, émotions et comportement des acheteurs : une approche intégrative en magasin* ; Thèse, sous la direction de Joël Jallais, Université de Rennes1.
- LANCELOT-MILTGEN C. et GAUZENTE C. (2006), « Vie privée et partage des données personnelles en ligne : une approche typologique », *Cahier de recherche du DMSP*, n° 356.
- LANGLOIS M. et MAURETTE I. (2003), *De la destination produit à la destination medium, les cinq enjeux stratégiques de la gestion et du positionnement des destinations touristiques*, document de travail, UQAM, <http://www.langloismichel.com/soutien/memtour.pdf>.

- LE GALL-ELY M. (2009), « Définition, mesure et déterminants du consentement à payer du consommateur : synthèse critique et voies de recherche », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 2, p. 91-113.
- LE GALL-ELY M., URBAIN C., GOMBAULT A., BOURGEON D., PETR C. (2007), « Une étude exploratoire des représentations de la gratuité et de ses effets sur le comportement des publics des musées et des monuments », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 2, p. 23-38.
- LE NAGARD E. et RENIOU F. (2013), « Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public », *Décisions Marketing*, n° 71, p. 59-75.
- LEFRANC E. (2013), *Management de l'expérience client – Au-delà des enquêtes satisfaction, la mesure de l'expérience vécue*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers.
- LENDREVIE J. et LÉVY J. (2012), *Mercator – Théories et nouvelles pratiques du marketing*, 10^e édition, Paris, Dunod.
- LEWANDOWSKI W. et ZARFANI M. (2012), « L'enquête miroir », <http://fr.slideshare.net/yhafid001/lenquete-miroir>.
- LICHTLÉ M.C. et PLICHON V. (2014), « Les émotions ressenties dans un point de vente : proposition d'une échelle de mesure », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 29, n° 1, p. 3-26.
- LICHTLÉ M.-C. et PLICHON V., 2008, « Mieux comprendre la fidélité des consommateurs », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 4, p. 121-141.
- LLOSA S. (1996), *L'analyse de la contribution des éléments de service à la satisfaction*, Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, Université d'Aix-Marseille.
- LLOSA S. (1997), « L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : un modèle "Tétraclasse" », *Décisions Marketing*, n° 10, p. 81-88.
- LOVELOCK C. et GÜMMESSON E. (2004), « Whither services marketing ? In search of a new paradigm and fresh perspectives », *Journal of Services Research*, vol. 7, n° 1, p. 20-41.
- LOVELOCK C., WIRTZ J., LAPERT D. et MUNOS A. (2008), *Marketing des services*, 6^e éd., Pearson Education France.
- LUNARDO R. (2011), « Quel marketing sensoriel pour le point de vente ? », *Décisions Marketing*, n° 62, p. 73-75.
- LUSCH F. R. et VARGO L.S. (2006), « Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements », *Marketing Theory*, vol. 6, n°3, p. 281-288.
- MENCARELLI R. (2008), « L'interaction lieu-objet comme conceptualisation de l'expérience vécue : test d'un modèle intégrateur », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 3, p. 51-69.
- MENCARELLI R. et PUHL M. (2009), « La communication 2.0 : un dialogue sous conditions », *Décisions Marketing*, n° 54, p. 71-75.
- MEUTER M., BITNER M., OSTROM A. et BROWN S. (2005), « Choosing among alternative service delivery modes: an investigation of customer trial of self-service technologies », *Journal of Marketing*, vol. 69, p. 61-83.
- MEYER-WAARDEN L. (2012), *Management de la fidélisation – Développer la relation client : de la stratégie aux technologies numériques*, Vuibert.

- MEYRONIN B. et DITANDY C. (2011), *Du Management au Marketing des Services*, 2^e édition, Paris, Dunod.
- MEYRONIN B. (2011), « La notion d'expérience client », marketing-des-services.com.
- MITTAL B. (1999), « The advertising of services: meeting the challenge of intangibility », *Journal of Service Research*, vol. 2, n° 1, p. 98-116.
- MITTAL V., SARKEES M. et MURSHED F. (2008), « The right way to manage unprofitable customers », *Harvard Business Review*, April, p. 95-102.
- NESLIN S., GREWAL D., LEGHORN R., SHANKAR V., TEERLING M.L., THOMAS J.S. et VERHOEF P.C. (2006), « Challenges and opportunities in multichannel customer management », *Journal of Service Research*, vol. 9, p. 95-112.
- NICOD L. et LLOSA S. (2013), « L'aide au client, motivation ou frein à participer en services ? », *29^e Congrès international de l'AFM*, La Rochelle.
- NORTON M. I., MOCHON D. et ARIELY D. (2012), « The IKEA effect : When labor leads to love », *Journal of Consumer Psychology*, vol. 22, n° 3, p. 453-460.
- OCHS A. et REMY E. (2006), « Marketing stratégique et distribution à l'aune du marketing expérientiel : Porter aux pays des merveilles », *Décisions Marketing*, n° 42, p. 75-81.
- OLIVER R. (1996), *Satisfaction, a behavioural perspective on the consumer*, McGraw-Hill.
- ORSINGHER C. (2006), « Le script de service : fondements du concept et applications au marketing des services », *Recherche et Applications Marketing*, vol. 21, n°3, p. 115-128.
- PARASURAMAN A., BERRY L.L. et ZEITHAML V.A. (1991), « Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale », *Journal of Retailing*, vol. 67, n° 4, p. 420-450.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A. et MALHOTRA A. (2005), « E-S-QUAL : a multiple-item scale for assessing electronic service quality », *Journal of Service Research*, vol. 7, n° 3, p. 213-233.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. et BERRY, L.L. (1985), « A conceptual model of service quality and its implications for future research », *Journal of Marketing*, vol. 49, p. 41-50.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. et BERRY, L.L. (1988), « SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality », *Journal of Retailing*, vol. 64, n° 1, p. 12-40.
- PETR C. (2002), « La gestion de l'expérience : de la recherche au contrôle », *Décisions Marketing*, n° 28, p. 77-84.
- PICKETT G.M., GROVE S.J., et LABAND D.N. (2001), « The impact of product type and parity on the informational content of advertising », *Journal of Marketing*, vol. 9, n° 3, p. 32-43.
- PINE I. et GILMORE J.H. (1998), « Welcome to the experience economy », *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 4, p. 97-105.
- PIRIS Y. et MIQUEL C. (2012), « Le *category management* comme outil stratégique de la commercialisation des services en point de vente multimarques – Le cas de Bouygues Telecom », *Décisions Marketing*, n° 66, p. 73-81.
- PLÉ L. (2006), *La coordination d'un réseau de distribution multicanal : le cas de la banque de détail*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine.
- PRIM I. et PRAS B. (1999), « Friendly complaining behaviors: toward a relational approach », *Journal of Market-Focused Management*, vol. 3, n°3-4, p. 333-352.

- PRIM-ALLAZ I. & SABADIE W. (2005), « Les apports de la théorie de la justice à la gestion des réclamations », *Décisions Marketing*, n°38, Avril-Juin, p. 7-20.
- RIEUNIER S. (2013), *Marketing sensoriel du point de vente – Créer et gérer l'ambiance des lieux commerciaux*, 4^e édition, Dunod.
- ROCHELANDET F. (2010), *Économie des données personnelles et de la vie privée*, Collection Repères, Ed. La Découverte.
- RODIE A.R. et KLEINE S.S. (2000), « Customer participation in services production and delivery », in *Handbook of services marketing and management*, SWARTZ T.A. et IACOBUCCI D. (Eds.), Sage, Thousand Oaks, CA, p. 111-125.
- ROEDERER C. (2012a), *Marketing et consommation expérientiels*, EMS Management & Société, Cormelles-le-Royal.
- ROEDERER C. (2012b), « Stratégies expérientielles et dimensions de l'expérience : la quête de l'avantage concurrentiel commercial », *Décisions Marketing*, n° 67, p. 63-74.
- ROEDERER C. (2012c), « Contribution à la conceptualisation de l'expérience de consommation : émergence des dimensions de l'expérience au travers de récits de vie », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n° 3, p. 81-96.
- ROSENBAUM M.S. et MASSIAH C.A. (2007), « When customers receive support from other customers: exploring the influence of intercustomer social support on customer voluntary performance », *Journal of Service Research*, vol. 9, p. 257-270.
- SAGOT-DUVAUROUX J.-L. (1995), *Pour la gratuité*, Desclés De Brouwer.
- SCHMITT B.H. (1999), *Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*, The Free Press, New York.
- SCHNEIDER B. et BOWEN D.E. (1995), *Winning the service game*, Harvard Business School Press, Boston.
- SECK A.-M. (2008), « La distribution multi canal des services en B to C : caractéristiques et challenges », *7th International Marketing Trends Congress*, Venise.
- SEMPELS C. (2005), *L'intangibilité d'une offre globale de services : conceptualisation, opérationnalisation, variables d'influence et impact sur le niveau de risque perçu*, Thèse de doctorat, Université catholique de Louvain.
- SIRIEIX L. et FILSER M. (2002), « La valorisation de l'expérience de restauration hors domicile : l'apport des théories de la recherche de variété et du réenchantement », *Actes des 1^{ères} Journées normandes de la consommation*, Rouen, p. 264-278.
- STEVENS E. et MAULÉON F. (2010), « Régulation de la vie privée : Stratégie gagnant-gagnant », *Revue Française du Marketing*, n° 226, p. 31-44.
- TRÉGUER J.-P. (2014), *La révolution du Low cost*, Dunod.
- URBAIN C. et LE GALL-ÉLY M. (2009), *Prix et stratégie marketing*, Collection « Topos », Dunod.
- VANHEEMS R. (2009), « Distribution multicanal : pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière ? », *Décisions Marketing*, n° 55, p. 41-52.
- VANHEEMS R. (2010), « Quand le client multi-canal invite à réinventer le marketing du point de vente », *XV^e Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon.
- VANHEEMS R. (2012), « Imbrication entre le virtuel et le physique – quand les vendeurs s'en mêlent », *Revue Française du Marketing*, n° 237/238, 2-3/5, p. 57-69.

- VANHEEMS R. (2013), « La distribution à l'heure du multi-canal – Une redéfinition du rôle du vendeur », *Décisions Marketing*, n° 69, p. 43-60.
- VARGO S.L. et LUSCH, R.F. (2004), « Evolving to a New Dominant Logic for Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 68, January, p. 1-17.
- VERNETTE E. et TISSIER-DESBORDES E. (2012), « La participation du client, la co-production, la co-création, un nouvel eldorado pour le marketing ? », *Décisions Marketing*, n° 65, p. 5-8.
- WILLART S. (2013), « Le VRM : un nouveau paradigme pour la relation client ? Fondements, principe, opportunités et limites », *Décisions Marketing*, n° 72, p. 103-120.
- ZEITHAML V.A., BITNER M.J. et GREMLER D.D. (2013), *Services marketing – Integrating customer Focus Across The Firm*, 6ème édition, Mac Graw Hill Irwin, New York.
- ZEITHAML V.A., PARASURAMAN A., et BERRY L.L. (1985), « Problems and strategies in services marketing », *Journal of Marketing*, vol. 48, Spring, p. 33-46.
- ZEITHAML V.A. (1988), « Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence », *Journal of Marketing*, vol. 52, July, p. 2-22.

Index

A

absorption 217
actes commerçants 61
atmosphère 167, 229
automate 136, 193

B

back office 62
base de données 142, 143, 148, 246, 251
Big Data 248, 253
blueprint 62, 63, 64, 65, 66, 182, 228
bundling 119, 120, 121

C

canal numérique/virtuel/digital 137, 141, 144, 145, 146
canal physique 144, 145
carte de commentaires 102, 103
centrale de réservation 140
chaîne de services 91, 228, 229
click and mortar/web to store 144, 145
client mixte/multinational 143, 144
cloud computing 247, 248
co-clients 181, 202, 229, 230
co-construction 115
co-créateur / la création 23, 115
co-création 15
co-driven experiences 220
communication 89, 175

communication interne 89, 153, 154
communication interpersonnelle 153
communication locale 154
communication personnalisée 154, 155
compagnon 231
company-driven experiences 220
consentement à payer 112, 115
consumer-driven experiences 220
contrôle des comportements du client 203
coproducteur 23
co-production 14, 47, 67, 174
création de valeur 15, 33
CRM 246
cross-canal 142
crowdsourcing/approvisionnement par la foule 204
cycle de la qualité 75

D

datamarts 247
data mining 248
datawarehouse 246
datawebhouses 247
différenciation 38, 39
distribution multicanal 141, 142, 143, 144, 146, 147, 148

E

empowerment 180
enchères 125

Marketing des services

enquête mystère 95, 96
entrepôt de données 246
espace conjoint 21, 25, 34, 36, 59
espace prestataire 25, 34
espace usager 21, 34, 36
études de satisfaction 96, 99, 105
expérimgramme 228
extrinsèques 198, 207

F

fail points (risques d'échec) 65
fidélité 237, 239, 254
fidélité attitudinale 238
fidélité comportementale 238
franchise 138, 139, 143, 154
Freemium 118
front office 62, 179

G

Gestion de la Relation Client (GRC) 234, 245
gestion multicanal du client 147, 148, 227
gratuité 127, 128, 129, 161

H

hétérogénéité 4

I

identité de marque 47, 48
IHIP (modèle) 3, 17
immersion 217, 221
incidents critiques 103
indices (tangibles) 153, 156, 157, 221
insatisfaction 81, 176, 259
inséparabilité 4
intangibilité 4, 112, 155, 156, 157
interaction 36, 60
interactions (clients) 21, 24, 219, 229, 230

L

libre-service 66
libre-service / self-service / autoproduction
dirigée 136, 192-196
logique dominante du service 7, 24, 35
loi informatique et liberté 250, 251

M

marketing de la permission 252
marketing mix étendu 20
marketing participatif 203
marketing relationnel 234, 254
marketing sensoriel 167, 171, 213, 214, 227
marque de service 47, 152, 154
médias sociaux 105, 248, 258
méthode RFM 241, 243
modèle d'affaires 32, 215
modèle *low cost* 116, 117, 118
modèle *no cost* 117
modèle premium 118, 120
modèle tétraclasse de la satisfaction 84, 85, 86
moment de vérité 60, 224
motivations 207
motivations extrinsèques 198

N

Name Your Own Price (NYOP) 125, 205
Net Promoter Score 101

O

offre modulaire de service 42, 44
orientation relationnelle 243

P

paradoxe de la satisfaction 83
parcours client 57, 59, 145, 148, 224
parcours de service 14
participation collaborative 203-209
participation inhérente au service 190
Pay What You Want 125, 126, 127, 205
périssabilité 4
personnalisation 236, 250
personnel en contact 146, 147, 153, 154, 166,
174, 175, 176, 177, 178, 200, 201
plateforme collaborative/ideagora 204, 205
positionnement 36, 38, 50, 230
preuve physique 19, 156, 166, 171
prix acceptables 112, 113
prix de référence 112, 113
processus 166, 182
processus de création de valeur 15
processus (de service) 19, 182
promesse de service 40, 46, 49, 156, 162, 171
promesse de valeur 14, 38, 39
promesses 95

protocoles 183
proximité 236

Q

qualité de la relation 89, 235
qualité délivrée 75, 89, 92, 93
qualité de service 74, 76, 87
qualité fonctionnelle 78, 79
qualité perçue 79, 80, 92, 97, 235
qualité technique 78, 79

R

réactance psychologique 244
réclamations 89, 91, 104, 259
référentiel de service 90, 91, 96
relation client 174, 179, 236
relations 22
Research Online-Purchase Offline (ROPO) 145
réseau physique 141
rituels de services 61, 83

S

satisfaction 80, 81, 237
satisfaction de second-ordre 261
satisfaction partielle 84
script (de service) 67, 69, 201
segmentation relationnelle 241
self-care 194
SerfPerf 97
service après-vente 207
service de base 42, 46, 84
service/prestation à distance 133, 136, 137, 144
service/prestation à domicile 133, 134
services complémentaires 42, 43, 46, 85

services facilitants 43, 46
services relationnels 44, 46
Serviscène/Servicescape 166
ServPerf 99
ServQual 79, 97, 98
servuction 5, 13, 62, 65, 171
signature de marque 48
socialisation organisationnelle du client 69, 200
Strategic experiential modules (SEHs) 218
stratégie de création d'une offre
d'expérience 220-222
stratégie d'habillage expérientiel 222-223, 227

T

taux d'attribution (*churn rate*) 240, 242, 257
taux de nourriture 238, 257
territoire de marque 49, 209
théâtralisation 213, 214, 227
théorie de la justice 262

V

valeur 13, 115, 237
valeur à vie d'un client (*life time value*) 240
valeur d'usage 6, 14, 15, 23, 25, 36
valeur d'utilité 13
VRM - *Vendor Relationship Management* 253

W

wait points (risques d'attente) 65

Y

Yield Management 114, 121, 122, 123, 124

Patrick Gabriel • Ronan Divard
Marine Le Gall-Ely • Isabelle Prim-Allaz

Marketing des Services

- GESTION FINANCE
- COMPTABILITÉ CONTRÔLE DE GESTION
- MANAGEMENT RESSOURCES HUMAINES
- MARKETING COMMUNICATION**
- DROIT POUR L'ENTREPRISE
- STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE
- GESTION INDUSTRIELLE

Pourquoi développer une démarche marketing particulière lorsqu'il s'agit des services ? Quelles sont les caractéristiques d'un marketing appliqué aux services ?

Intangibilité de l'offre, rôles du prestataire et du client, fonction d'usager, promesse de service... Parce qu'il engage le prestataire au-delà de la transaction avec son client, le marketing des services mobilise des outils spécifiques (blueprint, parcours client, script), adapte fortement des concepts traditionnels (produit, prix, distribution, communication, force de vente et fidélisation), et applique des notions managériales récentes (interactions, expériences gratifiantes, engagement et co-création). Avant tout centré sur la relation avec le client et la valorisation de son expérience du service, ce marketing intègre de plus en plus l'usager au processus de création du service.

Illustré de nombreux cas (Abercrombie & Fitch, Starbucks, La Poste, SNCF, Bouygues Telecom...), à jour des connaissances les plus récentes, ce livre propose une démarche marketing complète, de la conception de l'offre de services jusqu'à leur mise en œuvre et leur promotion.

Public :

- Étudiants en masters de marketing.
- Étudiants en licences professionnelles spécialisées dans les métiers des services.
- Professionnels du marketing.

PATRICK GABRIEL

est professeur des universités à l'Université de Bretagne Occidentale.

RONAN DIVARD

est maître de conférences à l'Université de Bretagne Occidentale.

MARINE LE GALL-ELY

est professeur des universités à l'Université de Bretagne Occidentale.

ISABELLE PRIM-ALLAZ

est maître de conférences à l'Université de Lyon.



3066688
ISBN 978-2-10-071552-7



Les actus

du savoir

