

# Du management au marketing des services

Charles Ditandy, Benoît Meyronin

*Les services représentent plus de 70 % de la richesse créée en France. La concurrence internationale est rude pour un secteur qui a mis du temps à s'imposer en France et qui manque encore de professionnalisme en terme de management et de reconnaissance des métiers. Retour sur les fondamentaux du management des services et les applications innovantes de l'ingénierie de services dans [Du management au marketing des services](#) (Dunod, 2007) proposé par Charles Ditandy et Benoît Meyronin. Un ouvrage opérationnel de référence.*

## Que recouvre le concept de « servuction » employé dans le domaine des services ?

En deux mots, la *servuction* nous apprend que le service est le résultat de l'interaction de trois ingrédients principaux :

- le travail des collaborateurs en relation avec la clientèle,
- les éléments matériels nécessaires à la réalisation du service (locaux de l'enseigne, technologies...)
- et la contribution du client ou sa « participation » à la réalisation du service – remplir les bordereaux dans une banque lorsque l'on dépose un chèque, par exemple.

Le concept de servuction est apparu il y a exactement vingt ans dans un ouvrage de deux universitaires, Pierre Eiglier et Eric Langeard, *Servuction, le marketing des services*. Tous deux ont travaillé à l'époque avec le groupe Accor afin d'aider à la conception des offres. Ils ont formé de nombreux cadres et dirigeants du groupe. Avant cette avancée conceptuelle, rien ne distinguait vraiment le marketing traditionnel, centré sur les produits, d'un marketing propre aux activités de service. L'approche par la servuction a donc permis de proposer un cadre d'analyse opératoire, transversal (commun à l'ensemble des métiers de service) et systémique de la manière dont un service est (co)produit. Ce faisant, elle a donné des outils aux managers et aux hommes de marketing pour professionnaliser la conception et la mise en œuvre d'un service. Dans un monde des services de plus en plus complexe et maillé (offres développées en partenariat), les concepts fondateurs de la servuction conservent plus que jamais toute leur utilité et leur pertinence.

C'est pourquoi nous sommes repartis de ces fondamentaux pour bâtir ce que nous avons appelé une « ingénierie des services », c'est-à-dire un ensemble de concepts et d'outils destinés aux managers. À la figure de l'ingénieur dans l'industrie doit correspondre une approche tout aussi rigoureuse de la manière dont on conçoit et dont on fait vivre une offre de services (bâtir un « référentiel de service »).

## Quelles sont les évolutions marquantes de l'histoire du marketing des services ?

Replaçons d'abord l'évolution des services dans une double histoire longue :

- Celle de la tertiarisation bien sûr, très bien analysée par F. Perroux dans un ouvrage resté célèbre, *Les Trente Glorieuses*, et qui désigne un processus macroéconomique de développement des métiers de service au détriment des secteurs industriels et agricoles. Si, dans un pays tel que la France, près de 75 % des emplois sont aujourd'hui des emplois de service, cette dynamique a connu une forte accélération après la Seconde Guerre mondiale et elle devrait se poursuivre encore.

- Cette tertiarisation de l'économie renvoie aussi à un autre mécanisme long, l'urbanisation et, aujourd'hui, la métropolisation : la majeure partie – plus de 80 % – des Français et des Européens vit dans une aire urbaine et ce processus s'intensifie encore. Or l'urbanisation d'abord et ce, dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, puis la métropolisation aujourd'hui, constituent un formidable facteur de croissance pour les services. La ville appelle en effet un ensemble de services marchands ou non, comme la voirie, les transports en commun, l'éclairage public, la propreté, la sécurité, etc. De plus, les modes de vie urbains suscitent ou exigent le développement d'une « infrastructure tertiaire » : services à la personne bien sûr, mais aussi concentration des moyens de consommation et de loisirs.

Ensuite, l'évolution la plus importante dans l'histoire des services ces trente dernières années, concerne naturellement le développement des technologies de l'information et de l'Internet en particulier. Des métiers tels que la banque, l'aérien, le commerce de détail ou encore le monde de l'assurance ont été profondément bouleversés par ces technologies et leur impact profond sur la relation client.

Enfin, la France s'est distinguée dans le domaine des services avec des « champions » mondiaux ou de grandes marques tels que : Carrefour, JC Decaux, Accor, Club Med, Air France, TGV, EDF, Orange, Capgemini, Axa, Suez, Sodexo, Veolia, etc.

### **Quels sont les fondamentaux du management des services et leur influence sur son marketing ?**

Nous avons voulu lier pleinement – plus explicitement que ne le faisaient P. Eiglier et E. Langeard – le « marketing » au management des services, d'où le titre du livre. Pour nous, ces deux dimensions sont inséparables compte tenu de l'importance de la relation au client dans ces métiers. Collaborateurs et consommateurs sont en effet d'égale importance pour la réussite de la rencontre de service et, à ce titre, il convient d'articuler étroitement considérations marketing et considérations managériales. Les grandes industries de services sont aujourd'hui de vraies industries de main-d'œuvre. Carrefour totalise ainsi dans le monde plus de 400 000 collaborateurs tandis que le numéro un mondial, Wal-Mart, compte quant à lui 1,2 million de collaborateurs. Réussir dans les services, c'est donc réussir d'abord dans son management, dans sa capacité à offrir aux collaborateurs un vrai métier et une considération. La satisfaction des clients en dépend et la fidélisation des collaborateurs aussi.

### **Quels sont les outils à la disposition du manager pour optimiser la relation de service ?**

À partir des concepts clés de la *servuction* et plus généralement du marketing des services, nous avons développé un ensemble d'outils qui permettent d'introduire de la rigueur et du sens dans la manière de concevoir et de mettre en place un service. Pour prendre un exemple, le concept de « parcours client » permet de travailler avec une équipe sur le fil rouge du service que l'on rend, sur la chronologie des événements qui le nourrissent, les points de blocage et les moments critiques à ne pas rater. Bref, de reconsidérer l'ensemble des manières de faire, depuis l'information du client (lorsqu'il appelle le magasin, l'agence ou l'hôtel par exemple) jusqu'à son départ de l'unité de service. Ce faisant, le manager opérationnel et son équipe s'interrogent ensemble sur ce qui les différencie des autres, sur les fondamentaux de la marque-enseigne. Cet outil très simple à mettre en œuvre fonctionne comme un déclencheur

de questionnements très opérationnels de nature à aider chacun à prendre conscience de l'importance de tel ou tel élément et, surtout, de la « chaîne de valeur du service ».

### **Comment développer en France une vraie « culture du service » ?**

Il subsiste effectivement en France des freins de nature culturelle à la performance des services. « La France méprise le service », comme l'a si clairement dit Philippe Bourguignon, ex-dirigeant d'Accor, du Club Med et de Disneyland Paris. Notre pays n'a aucune considération pour les métiers du tertiaire qui, dans les esprits, demeurent associés à des « petits boulots » nécessitant peu de compétences. 200 ans d'histoire industrielle – voire même un peu plus si l'on remonte aux grandes manufactures royales – ont fait de notre pays une nation d'ingénieurs qui valorise le produit – voyez le culte du Concorde, de la DS ou du TGV... Les « Grandes Écoles » furent d'abord des écoles d'ingénieurs et même nos économistes les plus brillants ont continué, depuis F. Perroux, à déconsidérer les services. C'est toute la parabole du salon de coiffure : F. Perroux assimile en effet les métiers de service à la capilliculture afin de démontrer la faiblesse des gains de productivité dans le secteur tertiaire. Tout est dit...

Rendre nos services plus performants implique donc une « révolution culturelle » qui passera notamment par la mise en place d'un plan de formation irriguant l'ensemble du système éducatif. Il s'agit de faire prendre conscience aux futures élites de l'importance des services pour le développement de notre pays et de former aussi des directeurs d'hôtels, des managers de services à la personne, des nourrices, des concierges, etc. Un « ministère des Services » devrait exister au même titre qu'il existe depuis toujours un ministère de l'Industrie et un ministère de l'Agriculture, avec l'objectif de faire évoluer les mentalités. Sa vocation serait de faire découvrir les métiers de service, de veiller à la mise en œuvre d'un programme de formation et de conduire des programmes de développement (soutien à l'innovation de service, aide à l'internationalisation des enseignes...). Bref, de concevoir et de mettre en œuvre une politique publique digne de ce nom, ce dont les services sont largement privés aujourd'hui si l'on exclut la dynamique initiée l'an passé avec le dispositif du CESU. Au niveau de l'entreprise, cela passerait principalement par le développement d'une « culture du service » : savoir valoriser la dimension de service, savoir se faire plaisir dans son métier et dans la vente, faire vivre au client une expérience mémorable, etc.

### **De plus en plus d'entreprises de services remplacent des employés de « front office » par des serveurs ou des automates. Quelles seront les incidences à moyen terme ?**

On en voit déjà les effets ! Les clients ne sont pas dupes, ils ont compris depuis longtemps qu'ils étaient la « cinquième roue du carrosse » dans la mesure où ces technologies sont d'abord là pour aider l'entreprise à réaliser des gains de productivité. Dans les services, le client se divise trop souvent en deux grandes catégories :

- le « gogo », celui auquel on fait subir un « coup commercial permanent » et que l'on verrouille au moyen d'offres d'abonnement opaques par exemple.
- Le « bon ouvrier », celui dont on exige tout en contrepartie d'avantages qui ne sont pas toujours très clairs. Les automates se situent naturellement dans cette seconde catégorie.

Les clients se voient donc contraints de manière croissante à adopter des interfaces technologiques dont ils ne sont pas forcément demandeurs. Bien plus, la société dans son ensemble voit s'appauvrir les occasions de rencontres et une forme de vie sociale dont les

services sont une composante indissociable. Les métiers de services sont comme l'agriculture, ils remplissent une fonction qui dépasse la valeur économique créée. Ils sont des lieux de vie, des rencontres et des immersions permanentes dans des réalités sociales contrastées (un bureau de poste par exemple). Au final, ce sont donc autant de métiers qui disparaissent alors qu'ils ont leur raison d'être – pour les clients notamment.

### **Comment la qualité est-elle évaluée dans le domaine des services ?**

La question de la qualité de service et de sa mesure est l'une des plus complexes à aborder.

D'abord, il faut s'entendre sur ce que cache cette notion de « qualité de service ».

Si l'on s'accorde aujourd'hui pour mettre le client au centre du dispositif d'évaluation du service (un « bon » service est un service qui est jugé comme tel par le client), la question de la « perception » du service fait débat. Ici, la subjectivité fait loi et chaque client aura sa propre appréciation du service. Mais l'on sait que l'accueil, la capacité du personnel à prendre en charge le client tout au long de la prestation seront déterminants. Nous en revenons donc à notre vision « fusionnelle » du marketing et du management. Soigner ses clients, c'est d'abord soigner ses collaborateurs, comme l'ont très bien vu des entreprises telles que Starbucks aux États-Unis ou April Assurances, Léon de Bruxelles, Suitehotel (Accor) et La Talemellerie en France – ces quatre cas très différents sont abordés dans notre livre. Dans les services, le « bon » manager est celui qui place le souci du client et de sa satisfaction au même niveau que le bien-être de ses collaborateurs.

Pour ce qui concerne la mesure de la qualité du service, quantité de techniques et de fréquences sont aujourd'hui mises en œuvre, mais selon nous, toutes ces démarches prennent le problème à l'envers. À quoi sert-il en effet d'assommer les collaborateurs de mesures qui les mettent en cause ? Ne faudrait-il pas plutôt « écrire de belles histoires » et recenser aussi les rencontres positives ? Mesurer les « défauts », c'est bien, mais qualifier et valoriser aussi les réussites, c'est mieux...

### **Peut-on également parler d'un marketing des services publics ?**

La « modernisation » des services publics a dans certains cas été plus rapide que l'évolution de la relation de service constatée dans le privé. À l'exception des périodes de mouvements sociaux, des entreprises comme la RATP ou la SNCF délivrent un service de qualité. Les visiteurs étrangers, et les Nord-Américains en premier lieu, sont abasourdis lorsqu'ils voient nos trains partir et arriver à l'heure. Plus sérieusement, les Français sont attachés à des services publics de qualité, et ces derniers, dérégulation oblige, n'ont plus le choix. L'ouverture du marché du courrier a été repoussée de 2 ans (2011), mais qu'est-ce que deux ans à l'échelle de l'entreprise *La Poste* ? « Moderniser », puisque tel est le terme consacré dans la novlangue managériale, une entité qui compte plus de 300 000 collaborateurs, cela prend du temps et cela nécessite des vraies révolutions dans les mentalités et les pratiques. La conduite du changement, telle qu'elle est mise en œuvre aujourd'hui dans ces grandes organisations n'a rien à envier au secteur privé, même si tout, naturellement, n'y est pas « parfait dans le meilleur des mondes ».

### **Comment avez-vous conçu votre livre ?**

Ce livre propose à la fois concepts et outils opérationnels. Les concepts et les outils méthodologiques sont destinés à irriguer la pratique professionnelle, à la transformer de l'intérieur, et réciproquement. C'est pourquoi l'un et l'autre nous intervenons en conseil et en formation auprès d'entreprises très diverses.

### **À qui destinez-vous cet ouvrage ?**

Ce livre s'adresse en premier lieu à l'ensemble des managers en environnement de services, depuis les sièges des sociétés (services marketing, qualité, formation...) jusqu'aux unités opérationnelles (directeurs d'agences, d'hôtels, etc.). Les métiers en mutation devraient notamment pouvoir trouver dans cet ouvrage des éléments les intéressant, en particulier les services publics marchands et les banques.

Les étudiants des écoles de management et des universités sont également concernés, car ils sont en quête d'un ouvrage plus orienté vers l'opérationnel que ne le sont les manuels « classiques » de marketing des services. Nous renvoyons le lecteur à une abondante bibliographie pour qu'il puisse se reporter aux multiples sources qui ont alimenté la genèse de livre.

Ce livre intéressera aussi les consultants en management et en marketing ainsi que les managers du secteur public (grands services publics et collectivités territoriales), car les concepts et les outils que nous partageons sont, dans la plupart des cas, applicables dans ce contexte.

© Dunod Éditeur, 4 octobre 2007