

Construire une stratégie de service.

Les nouveaux leviers stratégiques pour créer ou transformer la formule de service



Didier Chambaretaud consultant et responsable dans une société d'infogérance

Éditeur : Dunod **Date de parution :** 2003 **Volume :** 246 pages **Prix :** 29 euros

INTÉRÊT DE L'OUVRAGE

Le service devient-il la grande « nouveauté » managériale de ce début de siècle ?

Malgré les difficultés que rencontrent certaines sociétés de services, la société des services est omniprésente. Le service est devenu un enjeu majeur. C'est pourquoi il est temps pour les entreprises de mettre en place de véritables stratégies de service. L'ouvrage, qui s'adresse aux dirigeants, cadres, collaborateurs des sociétés prestataires et consultants, a pour but d'aider ces derniers à construire la leur.

En s'appuyant sur une centaine d'exemples et une soixantaine de « leviers d'action » concrets, l'auteur applique au domaine des services trois concepts fondamentaux d'une démarche d'analyse stratégique axée sur la recherche de valeur :

- la formule de service ;
- le cycle de vie de la formule de service ;
- le profil de valeur-service.

Il décrit les principaux leviers d'évolution ou de changement à mettre en œuvre :

- le client, point central de la relation,
- le parcours du client avec son prestataire ;
- l'offre de service et les éléments de sa matérialisation : promesse, preuve, prix ;
- le support de la formule de service : il s'agit des outils méthodologiques, organisationnels et techniques (TIC, logistique, industrialisation) qui soutiennent la formule.

Quels qu'en soient les contextes, l'objectif reste identique : professionnaliser le service et le rendre évolutif.

L'ouvrage se veut multiple, paradoxal et insaisissable, à l'image du service...

CONCEPTS ET IDÉES CLÉS

↳ Composition de l'ouvrage

Une préface de Ph. Loeb (PDG Euriware et VP de Syntec), une introduction.

18 chapitres ventilés en cinq parties :

- Qu'est-ce que le service ?
- Les pivots stratégiques du service.
- Le spectacle du parcours client.
- Matérialiser l'offre de service.
- Les supports de la formule de service.

Une conclusion, un index et une bibliographie de deux pages chacun.

↳ Idées principales

L'introduction montre en quoi le service structure notre environnement économique et social.

On parle souvent du service en amalgamant une attitude, un (prétendu ?) secteur économique, et la formule stratégique sous-jacente elle-même. L'économie du service est dorénavant dominante (les services marchands, à eux seuls, représentaient déjà plus de 41 % de la valeur ajoutée en 2000). D'autres indices sont significatifs de l'importance de ce secteur : des groupes de pression comme l'ESF (*European Services Forum*) se sont créés pour défendre les intérêts des services pendant les négociations de l'OMC en 2000 ; les services sont devenus l'objet de nombreux enseignements ; la *start up* Niku cherche à promouvoir ses progiciels de gestion « SRM » (*Service Relationship Management* : gestion du service interne global)... ; des sociétés à l'origine industrielles se transforment progressivement en sociétés de services (ex. : slogan de Peugeot : « Le service est l'avenir de l'automobile ! »). Bref, d'accessoire, le service devient le principal.

Cependant tout n'est pas rose au royaume des services.

- phénomène souligné par J. Fourastié, la productivité est problématique, et l'industrialisation des services reste largement à faire ;
- la satisfaction des clients est pour le moins aléatoire, et la conception que chacun, personnel de contact et client, a du service attendu ou rendu, est souvent imprécise ;
- l'enjeu social lié aux services est fort. Le caractère marchand de la société se développe, et beaucoup d'emplois associés aux services se caractérisent par leur précarité (exemple des « Mc boulots »).

Dans la première partie, l'auteur part du principe que s'il n'y a pas de recettes pour appliquer un modèle « service », il vaut cependant mieux avoir en tête quelques notions de base et repérer les idées reçues les plus courantes : la première partie de l'ouvrage remplit ce rôle et permet de cadrer les propos.

Le premier chapitre précise la notion de « service ». Le détour par l'étymologie ramène paradoxalement au cœur du sujet, en montrant à quel point notre langue et notre culture préparent difficilement à aborder le service de façon professionnelle. Deux traits se retrouvent dans nombre de sens dérivés :

- la gratuité : même dans ses acceptions économiques, le terme désigne des choses qui soit se donnent, soit sont périphériques à la transaction elle-même ;
- la soumission : il n'est pas *a priori* valorisant de se prévaloir du service et, à part quelques exemples tels que les avocats ou les publicitaires, l'homme de service est perçu comme dominé par son client. Même s'il fait aussi parfois office de guide (exemple de la maintenance, « tenir dans sa main »).

Au-delà des remarques précédentes, une définition du service peut être tentée : « Un service est un échange de valeur par lequel un prestataire met à disposition de sa clientèle un objet immatériel ou non. » L'objet en question peut être un processus, son résultat, l'organisation qui le produit ou encore un des constituants des éléments précédents.

Partant de cette définition, on voit assez facilement à quel point le « secteur » des services, les nomenclatures et la comptabilité nationale ne rendent pas compte de la réalité du service (chapitre 2). De même, les deux caractéristiques citées en définition ne s'appliquent pas à tous les services :

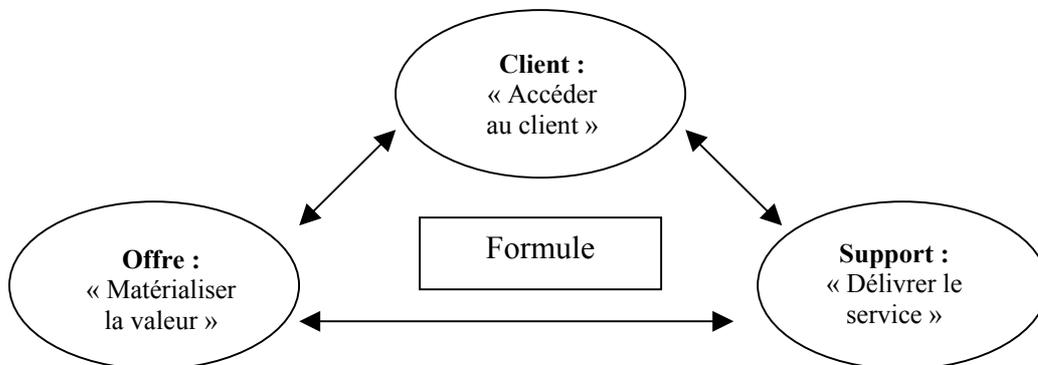
- certains services ne nécessitent pas de contact direct avec le client ;
 - le service n'est pas forcément immatériel par nature (composante logistique parfois lourde).
- Comme, par contre, elles s'appliquent à certains produits industriels, on comprend qu'il n'est pas nécessaire de vouloir aller trop loin dans la une « pseudo théorie des services ».
- Enfin, le terme « service » est un mot-joker qui cache des réalités souvent faussement admises par tous (chapitre 3). Les idées reçues génèrent des décalages risqués pour l'entreprise :
- avec le « service-sourire », le service rendu est supérieur au service vendu ;
 - avec le « service-alibi », le service proposé est inférieur au service rêvé ;
 - avec le « service-vache à lait », le service payé est supérieur au service acheté.

L'auteur détaille dans une deuxième partie les 3 composantes principales de sa boîte à outils : la formule de service elle-même, son cycle de vie (évolution, innovation) et enfin le profil de valeur-service.

Le chapitre 4 porte donc sur la formule de service, notion plutôt intuitive qui recoupe en partie celle de domaine d'activité stratégique (DAS).

L'auteur prend des exemples simples (salon de coiffure...) pour montrer que la formule de service se caractérise par trois dimensions, à partir desquelles de nombreuses formules nouvelles peuvent se développer :

- Le client : la définition du client et la définition de la nature du contact qu'on a avec lui sont une étape cruciale dans la réflexion sur la stratégie de la formule de service (voir partie 3).
- L'offre : elle est constituée des prestations délivrées par l'entreprise et inclue la promesse, la preuve et le prix (voir partie 4).
- Le support : organisation, ressources, processus et méthodes, compétences, systèmes...



Croiser l'interface avec le client (contact direct ou indirect) avec la nature du support (essentiellement matérielle ou informationnelle) est un moyen de décrire les différentes facettes possibles d'une offre de service. Ce croisement montre que la formule de service répond parfois simultanément à plusieurs problématiques (exemples de la gestion de parcs informatiques ou de club de sport).

Décoder ces problématiques liées est un point essentiel de la réflexion stratégique, pour trouver des pistes à l'évolution de la formule : dans la rupture (innovation) ou la continuité (observation des meilleures pratiques ou *benchmarking*).

Pour le service soit pris au sérieux, il faut lui appliquer quelques notions largement admises pour les produits industriels. Le chapitre 5 s'attache, logiquement, à décrire le cycle de vie de la formule de service, en cinq phases illustrées par l'exemple du lavage automobile puis celui de la banque :

- la formule primitive où le besoin est identifié, mais la réponse peu adaptée.
- la formule artisanale, qui ouvre la brèche du domaine marchand.
- la formule organisée, où le service vendu se professionnalise.
- la formule packagée, la concurrence poussant à l'investissement.
- La phase du produit service, tout automatisé, qui relève de la location ou du self-service.

L'auteur synthétise dans un tableau les caractéristiques des cinq phases du cycle de vie et détaille le paradoxe par lequel affiner une formule de service, c'est tendre à le faire disparaître (ainsi – mais c'est pour le bien du consommateur – que les emplois qui y sont liés).

Le chapitre 6, sur la valeur-service, emprunte au précédent ouvrage de l'auteur (*Service rendu, service vendu*), ainsi qu'aux travaux de chercheurs à l'INSEAD (Chan Kim et Renée Mauborgne) sur l'innovation par la valeur. L'idée est que certaines entreprises sont devenues très rentables en inventant de nouvelles règles du jeu, plus qu'en se perfectionnant ou en s'inspirant de la concurrence. Pour créer de la valeur, il faut penser différemment de ses concurrents, pas forcément de façon contraire : l'exemple du multiplexe Kinépolis est largement détaillé.

La partie 3 (« Le spectacle du parcours client ») s'intéresse au lien entre le prestataire et son client en déroulant une métaphore empruntée au théâtre.

L'auteur introduit sa réflexion dans le chapitre 7 par le client lui-même, qu'il n'est pas toujours aisé de définir, comme le laisse déjà entendre l'étymologie du mot, quelque peu ambiguë (ami, vassal ou valet du *patronus* protecteur).

Pourtant la vraie particularité des services par rapport aux produits industriels réside dans le statut du client : quand le client est avant tout un consommateur, on lui reconnaît surtout, à travers les instruments distants du marketing de masse, sa capacité à « consumer » le produit. Dans le service, un face à face sans intermédiaire permet beaucoup plus souvent l'analyse directe, quoique complexe, du lien au client. La segmentation ne doit pas être excessive : Accor, par exemple, s'attache davantage à différencier les formules en fonction des instants que les profils de clientèle, la même personne pouvant être cliente de formules très différentes.

S'il est sûr que la notion de client se veut qualitative, elle reste à préciser voire à inventer dans certains cas, où le client est diffus, absent, nombreux, etc. Qui est le client pour une entreprise de gestion technique d'un parc d'ascenseurs, une société d'affacturage, une agence d'intérim partagée entre le siège qui a rationalisé ses achats et le niveau local, une société d'infogérance auprès de laquelle les différents personnels utilisateurs d'une même société cherchent quotidiennement de l'aide ?

Bien définir son client constitue donc le 1^{er} levier stratégique sur lequel appuyer une démarche de transformation ou de création d'une formule stratégique. Largement en amont d'une tentative de segmentation, l'entreprise de service doit s'astreindre à bien définir son client pour identifier les obstacles verbaux ou mentaux propres à sa culture-métier et lever des éventuels malentendus.

Une fois précisé son public, le « spectacle » de la formule de service peut débuter. L'achat, c'est-à-dire « l'acte de foi » (chapitre 8), qui peut se renouveler en plusieurs scènes successives pour un client, fait l'objet du chapitre suivant. Les opportunités proviennent de :

- L'achat lui-même : l'évaluation du service faite par le client avant l'achat n'est que la petite partie émergée de l'iceberg, l'ensemble de la machinerie mise en marche pour produire le service ne se manifestant souvent qu'après l'achat. Le client fait donc un pari qui s'apparente à un acte de foi (cause finale). Il est parfois utile de proposer un prétexte sur un « mini-service », quand c'est possible.
- Le réachat : c'est le gage du succès à terme.
- La fidélisation : le chemin aboutissant à la confiance a déjà été parcouru une fois.
- L'adhésion : il s'agit de la participation affective du client.
- La référence active : dans les services, le bouche à oreille a une importance cruciale, du fait de la charge émotive qui a cours au moment du face à face.

L'existence d'un face à face entre le client et le prestataire est donc souvent une vraie opportunité de construire une relation de confiance, ce qui implique un cheminement avec des étapes.

Après la phase d'achat, quels sont les enjeux au moment de la réalisation du service ?

Ce que le service perd en matérialité, il peut le gagner en proximité, mais à condition que la visibilité soit organisée au moment du face à face, lors de la prestation elle-même. Le chapitre 9 s'attache justement au lieu et à l'instant de la rencontre. Cinq leviers sont ici relevés :

→ la gestion de l'interface avec le client : toutes sortes de lieux ou d'espaces sont envisageable pour le contact à la clientèle ; à chaque étape du cheminement se présente une série plus ou moins longue de temps forts, le service gagne ou perd sa chance d'être perçu positivement.

→ l'organisation du « staging » du service : le « théâtre » où le service est mis en scène n'est pas un lieu neutre, mais doit être infiniment recherché et travaillé (lieu, moment, texte, acteurs, décor...), comme le montrent les exemples de Photo Service ou du restaurant Troisgros.

→ le management des clients, notamment par l'effet club : pour satisfaire un client donné, le management des autres clients sur le site, à qui il faut faire respecter les normes de comportement souhaitées, est crucial.

→ la polyvalence du personnel : de ce qui précède découle une contrainte de compétences relationnelles et de polyvalence du personnel d'interface en charge du *front office*. Il doit être à même à la fois d'appliquer les normes et consignes, mais également d'improviser en veillant aux réactions du client, voire en les anticipant. Le personnel doit également pouvoir expliquer les limites de la formule.

→ « l'habillage » du client : il s'agit de tirer parti des contacts pour proposer d'autres produits et services.

Le chapitre 10 étudie les façons dont le client intervient dans la formule de service.

En fonction de l'activité de service concernée, il est possible de repérer les moments forts de la prestation et la nature de la participation éventuelle attendue du client. Le croisement du niveau de participation du client et du niveau d'implication du personnel fournit une typologie de la relation client :

	Forte implication du personnel	Faible implication du personnel
Client actif Physiquement ou intellectuellement	<u>Collaboration du client</u> : les thèmes liés à l'ambiance, à l'accueil et à la qualité du contact conditionnent le travail d'équipe (ex. : retrait à vue)	<u>Délégation au client</u> : l'adhésion du client, qui doit savoir et vouloir utiliser la formule, prime (ex. : DAB, banque à distance)
Client passif Service perçu ou non	<u>Sous-traitance au prestataire</u> : il est impératif de gérer la proximité et la visibilité du service (ex. : montage administratif d'un prêt)	<u>Automatisation</u> : l'ergonomie homme-machine est fondamentale (ex. : envoi d'un relevé de compte)

Dans nombre de formules, le client est co-producteur. Cela a pour avantage de réduire le coût du service, et de lui faire plus facilement adopter une attitude d'adhésion. La livraison d'un service meilleur et moins cher est l'essence même de certaines formules (ex. : d'Ikéo ou des stagiaires de l'UCPA qui participent à des travaux collectifs en échange d'un encadrement humain et matériel de qualité). Mais ce n'est pas toujours le cas.

Un levier connexe souvent présent et parfois mal utilisé est celui du rapport que le client entretient avec le temps. Ce levier gagne cependant à être exploité pour faire évoluer la formule, comme le montre l'exemple de la grande distribution (prise en compte, à côté du budget financier, du budget temps) ou celui de la restauration (la fréquentation d'un restaurant peut correspondre à un temps vide – d'attente par exemple –, nié, minuté ou festif).

Ce chapitre permet à l'auteur de préciser la notion de parcours-client, et ses étapes types, pour chacune desquelles il est important de se demander qui du client et du prestataire participe ou non :

- 1- analyse du besoin : cette étape commerciale fait-elle à proprement parler partie du service ? Il est rare que le client ait seul sélectionné objectivement son prestataire selon des critères arrêtés, et c'est souvent avec ce dernier qu'il analyse son besoin, quitte à renoncer à la prestation. Il s'agit donc d'une phase préalable.
- 2- co-production : la qualité du résultat est souvent fonction de celle de la demande du client et de son niveau de participation.
- 3- contrôle qualité : l'œil du client est la norme à satisfaire.
- 4- adaptation (*feed-back*) : avant la conclusion, le service peut être adapté.
- 5- réception/validation : le prestataire doit matérialiser le résultat.
- 6- paiement : cette étape est parfois lourde (ex. des relations inter-entreprises).

Certains parcours sont complexes et enchaînent plusieurs processus de service (ex. d'un progiciel).

Le chapitre 11 porte sur la place du don dans la relation entre le client et son prestataire. L'auteur adopte un autre angle et considère que le don, symétrique de l'acte de foi, est déterminant à 3 titres :

- au niveau du contact, quelle que soit la formule : on ne rappellera jamais assez l'importance de l'échange cérémoniel de signes de reconnaissance sociale qui a lieu lors du 1^{er} contact, dans le renforcement de la relation clients. « Être professionnel, c'est savoir décider quand donner de sa personne »... Le don n'étant pas gratuit, mais plutôt « hors-du-prix », certains auteurs préfèrent parler de « contribution de valeur non-monétaire » ;

- comme valeur structurante de certaines formules de service : avec l'exemple de professions libérales, l'auteur montre qu'une mise en disponibilité peut renforcer la formule... financière ;
- comme idéal de formule non commerciale : comme dans l'exemple des systèmes d'échange local (SEL) ou de Napster.

Que se passe-t-il quand le service ne se déroule pas normalement ? Le chapitre 12 porte justement sur la mise en scène du recours, et donc sur le manager, à qui il revient de prévoir, notamment les procédures de limitation des erreurs et la gestion du client-râleur.

Dans la partie 4, centrée sur la deuxième dimension de la formule de service – l'offre et sa matérialisation –, l'auteur montre que toutes les implications de la dimension immatérielle de l'offre de service, à travers les leviers stratégiques qui lui sont liés, doivent être appréhendées par qui veut construire une stratégie de service.

L'auteur préfère le terme d'immatérialité à celui d'intangibilité, issu d'une traduction hasardeuse de l'*intangibility* anglosaxonne, qui a l'inconvénient d'évoquer l'immobilité, alors qu'une formule de service peut et doit, justement, être évolutive.

Le 1^{er} chapitre de cette partie porte sur la promesse. Dès l'étape de conception d'un produit, le déclenchement de « l'acte de foi » du client doit être préparé. Pour produire cette promesse, différentes formes de communication peuvent être utilisées qui pourront devenir autant de leviers stratégiques pour la formule dans son ensemble. L'auteur présente sept de ces leviers.

1-Rendre la formule concrète et crédible. Manager et vendeur doivent avoir l'obsession de rendre concret et crédible le service pour le client tout au long du « parcours » de ce dernier. En effet :

– une action consciente et systématique est nécessaire pour que le service soit perçu correctement : exemple d'une société de nettoyage, d'un ascensoriste...

– la première qualité d'un professionnel est son aptitude à jouer avec les indices et les signes traduisant la réalité et la valeur du service pour celui qui en bénéficie.

2-Proposer une représentation mentale claire du service. Si la communication sort souvent le produit de son cadre pour faire rêver et différencier, pour le service, il est primordial de donner une enveloppe à ce qui n'a pas de support matériel. L'auteur prend l'exemple du voyageur qui communique davantage sur la destination que sur ce qui est réellement le voyage lui-même, du Club Med qui parvient à rappeler sa promesse de base dans sa campagne « le bonheur si je veux ».

3-Créer des symboles simples pour des concepts abstraits. De l'image créée, il faut savoir extraire des symboles plus commodes à rappeler que des concepts abstraits (le parapluie de la CNP).

4-Faciliter le travail du personnel de contact : en prenant des engagements de résultat (du type « satisfait ou remboursé », remboursement de la différence, preuve testimoniale...).

5-Définir les limites de l'offre par une juste promesse et un contrat de service : matérialiser les différences de niveau de service (ce qui n'est pas toujours évident, quand la promesse est floue : exemple du transport aérien).

6-Pouvoir refuser les exigences du client lorsqu'elles excèdent l'engagement pris.

7-Traiter à part la communication interne : il est risqué de communiquer sur une caractéristique de service perçue comme insuffisante, ou sur une promesse qui anticipe mal sa réalisation (exemple de la campagne « bougez avec La Poste »).

Le chapitre 14 porte sur la preuve. L'auteur propose différentes façons de démontrer le service tout au long du parcours-client.

Lors du déroulement de la prestation, il s'agit de :

– créer un climat de confiance en rassurant dès le début de la relation ;

– vérifier que chaque étape de la prestation est correctement perçue, et ainsi préparer le ré-achat : la prestation est un message qui nécessite un *feed-back* (rétroaction) ;

– créer un style et animer le client (alors, heureux ?) ;

– animer et motiver les collaborateurs : un thème inépuisable.

Les recherches de Berry et Parasuraman sur la gestion des signes extérieurs utiles à la promesse comme à la preuve ont permis de les classer en trois catégories :

- les facteurs physiques d’ambiance : conditions générales perçues consciemment ou non
- les facteurs esthétiques et fonctionnels : conditions créées pour être directement perçues et appréciées par le client
- les facteurs sociaux : apparence et comportement des employés, mais aussi des autres clients.

Il n’y a pas *a priori* de manière absolue de jouer sur ces facteurs : l’usage qu’on en fait doit être en rapport avec les attentes et les habitudes de consommation et d’achat des clients. Il faut savoir inventer des signes appropriés (comme la « cravate », ce petit carton accroché au rétroviseur d’une voiture de location pour montrer qu’elle a été nettoyée), pour signifier que le service a bien eu lieu, ou qu’il est achevé (toute demande supplémentaire est alors payante...). Tout en évitant les écueils de la sur-qualité.

Enfin, le dernier chapitre de cette partie porte sur le prix. Le prix joue également un rôle parmi les signes d’appréciation du service, tant avant qu’au cours de la prestation. Dans la vision marketing, le prix n’est pas externe mais fait partie du marketing mix, tout comme le produit ; pour les services, du fait de leur immatérialité, la gestion marketing du prix devient centrale : le prix est l’un des éléments constitutifs du service car il est un indicateur quantifié de la qualité perçue et du positionnement.

R. Normann recense 6 tactiques liées au prix :

- la promesse globale ou *bundle* (ex. : contrat forfaitaire) ;
- la promesse détaillée (ex. : carte du restaurant) ;
- la promesse déballée (ex. : facturation des services bancaires) ;
- le porte-prix, ou modèle à unité d’œuvre (ex. : paiement à l’heure) ;
- l’engagement de résultats (ex. : prestation d’un agent immobilier) ;
- le prix incitatif (ex. : les programmes fidélité).

L’auteur analyse ensuite l’intérêt à la fois défensif et offensif de proposer un prix élevé. Par exemple, un des leviers qui peut justifier un prix élevé est la vitesse : une formule de service même innovante pouvant être rapidement copiée, il faut la rentabiliser vite. Les formules à bas prix elles également présentent des atouts, dans une optique tant offensive que défensive (ex. du transport aérien).

La dernière partie est consacrée aux supports de service, c’est-à-dire les nombreux aspects logistiques, dans leur dimension informationnelle, que la formule de service comprend très souvent : parfois simples outils, les technologies de l’information et l’externalisation peuvent à eux seuls être le point de départ de nouvelles formules.

L’ordinateur permet dorénavant de faire plus avec moins, et les leviers technologiques liés aux TIC sont loin d’être épuisés (chapitre 16) : les opportunités sont encore nombreuses tant du côté du *middleware* (les « tuyaux », les protocoles), que du *hardware* (puissance de calcul des machines) ou du *software* et des relations hommes-web (navigateurs, moteurs de recherche sémantiques pour une exploitation directe du sens et des connaissances sur la toile...). Encore faut-il regarder la contribution réelle des TIC. Après avoir relativisé le poids économique des « formules Internet », l’auteur prend quelques exemples de « e-formules » qui fonctionnent. Celles-ci, tout d’abord, n’ont pas la même finalité.

→ Pour beaucoup d’entreprises le site « brochure » (ou site vitrine) représente l’essentiel de l’investissement Internet. Même si ce type de site peut être très sophistiqué (ex. de L’Oréal), il ne modifie pas la formule classique, à la différence des sites où le client se rend parce qu’il est en train de commencer son parcours-client : les sites d’infomédiaires (d’après le concept cerné par Hagel et Singer). Ces sites spécialisés aident le consommateur dans sa recherche d’un prestataire, et permettent de délivrer une information dans une perspective interactive (ex. Autobytel, Yahoo, sites du secteur touristique).

→ Les sites catalogues et d'achat en ligne : que ce soit pour les *pure player* ou les réseaux *click and mortar*, une étape physique est toujours nécessaire (ex. : livraison).

→ Les formules « parcours-client intégré » : il s'agit des rares formules où tout le parcours-client est contenu dans une relation *via* Internet (ex. : les jeux de Battle.net, Napster).

Les formules Internet se distinguent également selon les parties-prenantes (chapitre 17). L'auteur propose une typologie en croisant les types d'acteurs mis en relation :

To ↗	Business	Consumer
Business	place de marchés : Covisint.com	e-commerce à destination des particuliers : Sncf.fr
Consumer	principe du <i>name your own price</i> (recherche d'une prestation correspondant à un prix fixé par le particulier) : Priceline.com	formules basées sur le don ou purement marchandes : Ebay.com
Government	facilitation des démarches des personnes morales : Minefi.fr	facilité d'accès à une formule classique : Assedic.fr

Il faut cependant se garder de confondre la formule et son outil : le web est un système de mise en relation immatérielle à grande échelle ; la proposition de valeur, c'est-à-dire la finalité, est souvent à trouver dans la formule, et non dans l'outil. La plupart des leviers de type TIC doivent le plus souvent être vus comme des aides ou des déclencheurs de la formule de service.

Enfin, l'auteur s'attache dans le chapitre 18 à deux thèmes majeurs et complémentaires qui viennent renforcer le support de la formule des services :

– l'externalisation (ou *outsourcing*) : confier à un tiers, spécialisé, un processus jusqu'alors réalisé en interne, ou, plus globalement, faire réaliser mieux et moins cher en externe ce qui était jusqu'alors réalisé en interne. La 1^{ère} décision cruciale porte alors sur ce qu'il faut externaliser (la tendance est au développement à la fois quantitatif et qualitatif de l'externalisation) : le « quoi externaliser » est en soi un levier d'amélioration ou de création de formules, tant du côté du client externalisateur que du prestataire à qui peut être déléguée une responsabilité (ex. des centres d'appels Sitel) ; et le résultat à viser : comment s'assurer côté client de la qualité du service ?

– l'industrialisation de la formule : l'industrialisation des services, si elle en reprend certains traits, est à la fois plus subtile et plus complexe que la concentration des moyens de production physiques : elle nécessite de transformer des données brutes en informations, elles-mêmes transformées en connaissances réutilisables, mutualisées (ex. de Scétauroute, dans le secteur de l'ingénierie des transports).

Les contours traditionnels de l'entreprise tendent à se dissoudre. Comme le remarque lui-même l'auteur, « tout ceci n'a rien de nouveau ». Il s'agit seulement que les frottements (les coûts de transaction de R. E. Coase) sont nettement plus faibles, du fait des TIC, des conditions économiques générales et d'une meilleure information des décideurs. La question de l'externalisation telle qu'elle se posait (sous l'angle de la réduction des coûts ou des gains tactiques) devient dès lors, même pour l'entreprise « classique », un levier stratégique permettant de faire face à des changements majeurs.

Conclusion : penser en industriel et vivre en artiste

La formule de service est une notion composite et dynamique dont la finalité est la recherche de valeur. L'analyse de la valeur-service peut être un aiguillon, et le parcours-client un guide, sur la voie du retour à l'originalité et de la différenciation par l'innovation.

UTILITÉ OPÉRATIONNELLE

Finalité et niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	Terminale ACC/STG	+	Ouvrage utile dans le cadre de la mise en place des nouveaux programmes de terminale : la notion de service y occupe, en effet, une bonne place. Il est donc utile d'acquérir des connaissances sur les spécificités du marketing des services. Il comporte de nombreux exemples dont plusieurs peuvent enrichir un cours..
	BTS commerciaux	+ +	Utile dans le cadre des nouveaux référentiels. Quoiqu'un peu confus parfois, plusieurs chapitres sont lisibles par les étudiants.
Pour la préparation à un concours	Capet	+	L'ouvrage donne des éléments de réflexion (notion de « formule de service » et des exemples concrets.
	Agrégation	=	Nombreux sont les candidats qui appréhendent le marketing uniquement à travers les produits de grande consommation. Enrichir ses connaissances sur les démarches marketing spécifiques est donc essentiel. Si elle reste à compléter, la lecture de cet ouvrage (moins de 250 pages) est profitable et rapide.
Pour la culture générale		=	Ouvrage intéressant sur une notion au cœur de la stratégie de nombreuses entreprises.